Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9570627
Centre d'intérêt : 140

Tétrault, Jocelyne.

La relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire au Collège Ahuntsic / Jocelyne Tétrault. -- [Montréal?] : J. Tétrault, 1993.
ix, 94, [49] f. : ill. ; 28 cm.

Titre de la couv. Résumé : f. viii-ix. "Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 93-94.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Administration du personnel * Evaluation des services * Gestion * Analyse organisationnelle * Plan d'intervention * Résolution de problème * Questionnaire * Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet : Relation client-fournisseur * Qualité totale

Le but de ce projet est de proposer une stratégie d'intervention visant l'amélioration de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire du Collège Ahuntsic et d'examiner la possibilité de généraliser cette amélioration à l'ensemble des services du Collège. Les résultats de l'analyse démontrent l'existence de problèmes de non-qualité dans la relation client-fournisseur. La stratégie d'intervention proposée s'inspire du cadre de référence de la gestion globale de la qualité. Elle comprend quatre étapes : 1- la sensibilisation et l'engagement; 2- le diagnostic et l'analyse; 3- les solutions et les recommandations; 4- l'évaluation et la modification. L'un de ses principaux avantages est d'établir une relation client-fournisseur harmonieuse qui permettra de rompre l'isolement et de faciliter les communications en vue d'une simplification des processus de travail. Questionnaires à l'annexe 2.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR ENTRE LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES ET L'ORGANISATION SCOLAIRE AU COLLÈGE AHUNTSIC

SOUTENU
Le 8 mars 94 à mct par

Jocelyne Tétrault

(1990-1994)

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal
Novembre 1993

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

INT
1409

95-70627

REMERCIEMENTS

Réaliser un projet d'intervention ne peut se faire sans le concours de plusieurs personnes. J'aimerais d'abord remercier monsieur Paul Inchauspé, directeur général du Collège Ahuntsic, pour m'avoir ouvert les portes du Collège et dirigée vers le Service des ressources humaines pour réaliser ce travail. Monsieur Camille Tremblay, son nouveau directeur, a accepté sans sourciller de laisser porter un regard extérieur sur un service qu'il venait à peine de prendre en mains. Sa collaboration et son ouverture d'esprit m'ont permis d'examiner la situation sans aucune restriction.

L'établissement de la problématique de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire n'aurait pas été possible sans le précieux temps que les employés de ces deux services ont consacré à remplir les questionnaires. Une tâche des plus ingrates dont je les remercie sincèrement.

J'aimerais souligner la patience de mon directeur, monsieur Jean Leclerc. Ses commentaires éclairés de même que l'exigence et la rigueur qu'il a maintenues tout au long de ce processus furent grandement appréciés.

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ÉNAP est une activité obligatoire pour l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'ÉNAP. C'est l'aboutissement et l'intégration d'apprentissages qui se sont échelonnés sur une période d'environ quatre ans.

Le projet d'intervention est réalisé auprès d'un organisme public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative.

Ce rapport est déposé et accepté conjointement par l'École normale d'administration publique et l'organisme public mandataire.

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

REMERCIEMENTS i

AVANT-PROPOS ii

TABLE DES MATIÈRES iii

LISTE DES TABLEAUX v

LISTE DES FIGURES vi

LISTE DES ANNEXES vi

SOMMAIRE viii

1 INTRODUCTION 1
- 1.1 Introduction 2
- 1.2 Le mandat 3
- 1.3 Les objectifs du projet d'intervention 4
  - 1.3.1 Les objectifs généraux 4
  - 1.3.2 Les objectifs spécifiques 4
- 1.4 La Démarche méthodologique 5
  - 1.4.1 L'établissement de la problématique 5
  - 1.4.2 L'élaboration du cadre conceptuel 5
  - 1.4.3 L'élaboration de la stratégie d'amélioration 5

2 LA PROBLÉMATIQUE 7
- 2.1. Le contexte organisationnel 8
  - 2.1.1. L'environnement 9
    - 2.1.1.1. L'environnement social 9
    - 2.1.1.2. L'environnement économique 9
    - 2.1.1.3. L'environnement éducatif 10
  - 2.1.2. Le Collège Ahuntsic 11
    - 2.1.2.1. La mission 11
    - 2.1.2.2. Les clientèles 12
  - 2.1.3. Le Service des ressources humaines 13
    - 2.1.3.1. La mission 13
    - 2.1.3.2. Les fonctions 14
  - 2.1.4. L'Organisation scolaire 14
    - 2.1.4.1. La mission 14
    - 2.1.4.2. Les fonctions 14
- 2.2. Les enjeux 16
  - 2.2.1. Le Collège Ahuntsic 16
  - 2.2.2. Le Service des ressources humaines 17
  - 2.2.3. L'Organisation scolaire 18
- 2.3. La problématique 19

3 LE DIAGNOSTIC 20
3.1 La description des échantillons 21
3.1.1 Le Service des ressources humaines 21
3.1.2 L'Organisation scolaire 21
3.2 L'analyse des résultats 23
3.2.1 Les missions et les objectifs 23
3.2.1.1 Le Collège Ahuntsic 23
3.2.1.2 Le Service des ressources humaines 24
3.2.1.3 L'Organisation scolaire 25
3.2.2 La relation client-fournisseur 26
3.2.2.1 Le Service des ressources humaines - le fournisseur 26
3.2.2.2 L'Organisation scolaire - le client 27
3.2.2.3 Les services rendus à l'Organisation scolaire 28
3.2.2.4 Les besoins de l'Organisation scolaire 28
3.2.2.5 Les insatisfactions de l'Organisation scolaire 29
3.2.2.6 Les problèmes de non-qualité 29
3.2.3 L'amélioration des activités du Service des ressources humaines 31
3.3 La conclusion de l'analyse des résultats 39
3.3.1 Les prérequis 39
3.3.2 La relation client-fournisseur 39
3.3.3 Les problèmes de non-qualité 40
3.3.4 Les améliorations 40
3.3.4.1 Les améliorations à court terme 40
3.3.4.2 Les améliorations à moyen terme 42
3.3.4.3 Les améliorations à long terme 43

4 LE CADRE CONCEPTUEL 45
4.1 La gestion globale de la qualité 46
4.1.1 Le cadre de référence de la gestion globale de la qualité 46
4.1.2 Les préalables 51
4.1.3 Les cinq principes de la qualité totale 52
4.1.4 La relation client-fournisseur 53
4.2 Les outils d'amélioration de la qualité dans les services 58
4.2.1 L'analyse des coûts d'obtention de la qualité (COQ) 58
4.2.2 L'analyse des processus 59
4.2.3 Les groupes d'amélioration 63
4.2.4 La méthode de résolution de problèmes 65
4.3 La gestion des ressources humaines 68

5 LA STRATÉGIE D'AMÉLIORATION 71
5.1 La définition de la stratégie 72
5.1.1 Les prérequis 72
5.1.2 L'agencement des concepts de la gestion globale de la qualité 73
5.2 Les étapes de la stratégie 74
5.2.1 La sensibilisation et l'engagement 74
5.2.2 Le diagnostic et l'analyse 75
5.2.3 Les solutions et les recommandations 76
5.2.4 L'évaluation et la modification 80
5.3 L'opérationnalisation 81
5.4 Les avantages de la stratégie d'amélioration 84
5.5 Les inconvénients de la stratégie d'amélioration 86

6 LES RECOMMANDATIONS ET LA CONCLUSION 87
6.1 Les recommandations 88
6.1.1 Les recommandations à court terme 88
6.1.2 Les recommandations à moyen terme 88
6.1.3 Les recommandations à long terme 89
6.2 La conclusion 90

7 LA BIBLIOGRAPHIE 92

LISTE DES TABLEAUX

PAGE

Tableau 1: Effectifs réguliers et permanents 1991-1992 13
Tableau 2: Fonctions de l'Organisation scolaire 15
Tableau 3: Activités du Service des ressources humaines 27
Tableau 4: Activités de l'Organisation scolaire 28
Tableau 5: Cotes des problèmes de non-qualité 30
Tableau 6: Activités perçues non existantes 32
Tableau 7: Nécessité d'une amélioration importante sans tarder 34
Tableau 8: Nécessité d'une amélioration modérée 36
Tableau 9: Nécessité d'une légère amélioration 36
Tableau 10: Nécessité d'une amélioration moins urgente 37
Tableau 11: Améliorations à court terme 41
Tableau 12: Améliorations à moyen terme 42
Tableau 13: Améliorations à long terme 43
Tableau 14: Caractéristiques de conformité aux attentes du client 55
Tableau 15: Étapes d'un service 56
Tableau 16: Éléments, caractéristiques et standards de qualité des étapes du service interne 57
Tableau 17: Dimensions influençant l'amélioration des processus 61
Tableau 18: Étapes pour l'amélioration des processus 62
Tableau 19: Caractéristiques des différents groupes d'amélioration 63
Tableau 20: Étapes et techniques de la méthode de résolution de problèmes 67
Tableau 21: Fonctions d'un service des ressources humaines 68
Tableau 22: Coût d'obtention de la qualité pour un service des ressources humaines 69
Tableau 23: Éléments, caractéristiques et standards de qualité: COMBLER DES POSTES VACANTS 76
Tableau 24: Activités et dimensions pour l'amélioration: COMBLER DES POSTES VACANTS 78
Tableau 25: Opérationnalisation / procédurier 82

LISTE DES FIGURES

PAGE

Figure A: Structure d'une entreprise de service 48
Figure B: Diagramme des services concernés 49
Figure C: Cadre de la gestion globale de la qualité 51
Figure D: Relation client-fournisseur 54
Figure E: Macro-processus de la relation client-fournisseur 55
Figure F: Coût d'obtention de la qualité 59
Figure G: Schéma d'un processus 60
Figure H: Système d'information / non-conformité 62
Figure I: Étapes de la méthode de résolution de problèmes 66
Figure J: Cycle de la stratégie d'amélioration 73
Figure K: Processus: COMBLER DES POSTES VACANTS 78

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme du Collège Ahuntsic 1991-1992
Annexe 2: Questionnaires
Annexe 3: Fonctions -sous-systèmes - activités d'un Service des ressources humaines
Annexe 4: Liste des activités: Cote-SRH / Cote-OS
Annexe 5: Modèles de définition de la raison d'être

SOMMAIRE

Le présent projet d'intervention a été réalisé au Collège Ahuntsic dans le cadre du plan de développement et d'un changement de direction au Service des ressources humaines. Le but du projet est de proposer une stratégie d'intervention visant l'amélioration de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire et d'examiner la possibilité de généraliser cette amélioration à l'ensemble des Services du Collège.

La problématique est établie à partir de questionnaires et entrevues élaborés selon les concepts d'une relation client-fournisseur harmonieuse dans le contexte d'un Service des ressources humaines en milieu collégial. Le cadre conceptuel suppose une gestion moderne des ressources humaines qui inclue six fonctions définissant vingt sous-systèmes qui ont été soumis aux exigences des auteurs qui se sont intéressés aux concepts et principes de la gestion globale de la qualité dans une entreprise de service.

Les résultats de l'analyse démontrent clairement l'existence de problèmes de non-qualité dans la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire. Ces problèmes se regroupent en quatre catégories: 1- la planification des ressources humaines; 2- le développement de politiques et d'outils de gestion des ressources humaines; 3- le développement des ressources humaines; 4- les communications.

La stratégie d'intervention s'inspire du cadre de référence de la gestion globale de la qualité. Celui-ci traite des préalables à l'adoption de cette philosophie de gestion, des cinq principes de la gestion globale de la qualité, de la place qu'y tient la relation client-fournisseur et de certains outils pertinents à l'amélioration des processus dans les entreprises de service. Une revue de la littérature et le Guide de fonctions de ce service au Collège Ahuntsic ont conduit à l'élaboration d'un cadre de référence adapté à un Service des ressources humaines.

La stratégie d'intervention proposée comprend quatre étapes: 1- La sensibilisation et l'engagement; 2- Le diagnostic et l'analyse; 3- Les solutions et les recommandations; 4- L'évaluation et la modification. Elle est opérationnalisée dans un procédurier qui précise la durée, les objectifs, les activités et les responsables de chacune des étapes ou activités. Un des principaux avantages de cette stratégie est d'établir une relation client-fournisseur harmonieuse qui permettra de rompre l'isolement et de faciliter les communications en vue d'une simplification des processus de travail. Son principal inconvénient est de s'attaquer à une culture organisationnelle solidement enracinée et

d'instaurer une nouvelle culture basée sur l'appréciation responsable des résultats, le travail en équipe et la méthode de résolution de problèmes.

Les recommandations visent, dans un premier temps, la Direction générale et le Service des ressources humaines et dans un deuxième temps, l'équipe d'encadrement et l'ensemble des unités administratives. Finalement, les départements d'enseignement et les syndicats sont rejoints par la nécessité d'effectuer, à plus long terme, des recherches qui permettraient d'envisager la transférabilité des concepts et principes de la gestion globale de la qualité à la gestion pédagogique des programmes d'études.

1 INTRODUCTION

1.1 INTRODUCTION

Le projet d'intervention qui suit a été réalisé, à l'hiver 1993, en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique (option A) de l'École nationale d'administration publique. Le mandant de madame Tétrault est monsieur Paul Inchauspé, directeur général du Collège Ahuntsic, son directeur académique, monsieur Jean Leclerc et la coordonnatrice de projet pour l'ÉNAP, madame Gladys Symons.

La présente introduction rappelle le contexte dans lequel ce mandat a été réalisé, précise les objectifs généraux et spécifiques du projet d'intervention, donne une brève description de celui-ci et expose la démarche méthodologique adoptée. Le deuxième chapitre définit le contexte environnemental et organisationnel, les enjeux et la problématique qui ont donné lieu à son élaboration. Le troisième chapitre contient le diagnostic qui servira à préciser les objectifs et les buts de la stratégie d'amélioration. Le quatrième chapitre explicite le cadre de référence qui permet de dégager le cadre théorique qui guidera la formulation de la stratégie d'amélioration. Cette stratégie et son opérationnalisation sont exposées au cinquième chapitre. Le sixième chapitre contient une série de recommandations de même que la conclusion. La bibliographie se retrouve au septième chapitre.

La prochaine section explicite le contexte dans lequel ce mandat a été accordé.

1.2 LE MANDAT

Le présent travail a été rédigé au moment où la Ministre de l'enseignement supérieur et de la science, madame Lucienne Robillard, déposait un projet de loi sur la réforme des Collèges. Cette réforme faisait suite à la Commission parlementaire de l'automne 1992 sur l'enseignement collégial.

Depuis quelques années la Direction générale du Collège Ahuntsic, tout comme l'ensemble des intervenants en éducation remet en question ses orientations. Elle est arrivée à la conclusion que, pour remplir sa mission et maintenir sa position de leader en matière de formation collégiale de qualité, elle se doit de tabler sur ses ressources humaines et faire une priorité de la revalorisation et du développement de celles-ci. Dans son plan de développement de 1989-91, le Collège retenait, quatre grandes orientations, la troisième s'énonçait ainsi:

> «Reconnaître la primauté des ressources humaines»
>
> «Le Collège veut mettre en évidence le lien direct qui existe entre, d'une part, la qualité des services qu'il offre et, d'autre part, la compétence, la motivation et le degré d'engagement de ses ressources humaines. Par conséquent, le Collège compte agir sur les facteurs suivants pour accroître la qualité de ses services:
>
> - les conditions dans lesquelles travaillent quotidiennement les membres du personnel, tant au plan de l'organisation proprement dite du travail qu'à celui de son environnement physique;
>
> - le développement professionnel des personnes en vue de leur permettre d'augmenter leur compétence et de remplir des tâches ou des fonctions favorisant le ressourcement;
>
> - l'intensité et la qualité des interrelations entre les diverses catégories de personnel.» [Collège Ahuntsic, 1988, p.11].

Le présent mandat vise à définir une stratégie pour améliorer la qualité des services offerts par le Service des ressources humaines (SRH) à l'Organisation scolaire (OS). C'est par l'analyse de la relation client-fournisseur qu'un diagnostic sera posé et que la situation désirée sera définie. Les résultats permettront de sensibiliser l'équipe de direction à l'existence de problèmes de non-qualité et la stratégie constituera une initiation aux outils d'une nouvelle approche de gestion, celle de la gestion globale de la qualité.

1.3 LES OBJECTIFS DU PROJET D'INTERVENTION

1.3.1 Les objectifs généraux

Le projet d'intervention comprend deux objectifs généraux. Ils concernent, dans un premier temps, une unité administrative spécifique, le Service des ressources humaines.

> Améliorer la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire en proposant une stratégie d'intervention s'inspirant des concepts et principes de la gestion globale de la qualité.

Dans un deuxième temps, ils visent la direction générale, l'équipe de direction et l'ensemble de la communauté collégiale.

> Sensibiliser l'équipe de direction et le personnel du Collège Ahuntsic aux concepts, principes et méthodes de la gestion globale de la qualité.

1.3.2 Les objectifs spécifiques

Le projet d'intervention sera réalisé auprès du Service des ressources humaines et de l'Organisation scolaire. Des questionnaires complétés par les deux unités administratives permettront d'établir la problématique de la relation client-fournisseur qui les concerne et de déterminer les actions à entreprendre pour l'améliorer. Les objectifs spécifiques suivants seront poursuivis par la réalisation de ce projet.

O_1- Obtenir un portrait réel de la situation prévalant dans la prestation de services entre le SRH et l'OS.

O_2- Établir, à l'aide d'un cadre de référence, les concepts permettant d'apprécier l'efficacité et l'efficience de la relation client-fournisseur entre le SRH et l'OS.

O_3- Dégager de ce cadre de référence un modèle théorique permettant de formuler une stratégie d'amélioration.

O_4- Proposer une opérationnalisation de la stratégie d'amélioration de la relation client-fournisseur et des recommandations pour sa mise en place.

La démarche méthodologique qui nous permettra d'atteindre ces objectifs se retrouve à la section 1.4.

1.4 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

1.4.1 L'établissement de la problématique

Dans un premier temps nous avons effectué une analyse du contexte organisationnel du collège Ahuntsic, de son Service des ressources humaines et de l'Organisation scolaire. Cette analyse vise à faire ressortir la problématique reliée aux services offerts par le SRH à l'OS. Elle est faite à partir d'entrevues auprès du directeur général, du directeur et des cadres du SRH, de la coordonnatrice adjointe de l'OS et de quelques employés. Ces entrevues sont complétées par l'analyse des plans de développement 89-91 et 91-94 du Collège Ahuntsic, du rapport annuel 1991-92 et du Guide des fonctions élaboré en 1984 et révisé en 1989 [Collège Ahuntsic, 1989]. Deux questionnaires préparés pour évaluer la nature de la relation client-fournisseur et la qualité des services offerts au client ont permis d'établir le diagnostic de la situation.

1.4.2 L'élaboration du cadre conceptuel

Dans un deuxième temps, nous avons parcouru la littérature relative aux nouvelles approches en gestion des ressources humaines et en gestion globale de la qualité. Nous avons ensuite consulté les mémoires présentés à la Commission parlementaire sur la réforme de l'enseignement collégial de même que le service des ressources humaines de la Fédération des cégeps pour connaître les tendances et les expériences récentes dans le secteur de l'enseignement collégial. Cette revue de littérature et ces consultations sont à l'origine du cadre conceptuel du chapitre 4 qui permet de définir la stratégie d'amélioration du cinquième chapitre.

C'est à partir des concepts théoriques de la relation client-fournisseur que les entrevues préliminaires et les questionnaires évoqués plus haut avaient été construits

1.4.3 L'élaboration de la stratégie d'amélioration

L'analyse du contexte organisationnel et les éléments du cadre conceptuel de la gestion globale de la qualité et de la gestion des ressources humaines ont donné naissance à l'élaboration d'une stratégie pour améliorer la relation client-fournisseur entre le SRH et l'OS et à la définition d'un plan d'action pour sa mise en oeuvre.

L'opérationnalisation de la stratégie est donnée sous la forme d'un procédurier qui nous amène à faire des recommandations à court, moyen et long terme pour l'implantation d'un processus d'amélioration graduelle et continue au Collège Ahuntsic.

Pour bien saisir la réalité du Collège Ahuntsic, de son Service des ressources humaines et de l'Organisation scolaire, il est essentiel de connaître l'environnement dans lequel ils évoluent et les buts qu'ils poursuivent. C'est le propos du prochain chapitre.

2 LA PROBLÉMATIQUE

2.1. LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Les collèges d'enseignement général et professionnel du Québec, les cégeps, sont des institutions d'enseignement supérieur créés, en 1967, à la suite de la Commission Parent. Dans son avis à la Ministre de l'enseignement supérieur et de la science du 25 septembre 1992, *L'enseignement supérieur: pour une entrée réussie dans le XXI^e siècle*, le Conseil supérieur de l'Éducation rappelle les trois grandes finalités que cette Commission précisait pour l'enseignement supérieur au Québec:

> « D'abord, l'enseignement supérieur contribue à développer les compétences générales et les compétences professionnelles des individus. L'enseignement supérieur sert ainsi à procurer aux individus les hautes compétences scientifiques et techniques qui leur permettront de jouer leurs rôles de premier plan en tant que travailleurs. Il vise aussi des compétences générales qui permettent à chacun de jouer pleinement ses rôles de citoyen et de se situer par rapport aux grandes questions humaines. Dans un cas comme dans l'autre, les services d'enseignement supérieur doivent permettre les mises à jour constantes et l'acquisition des habiletés nouvelles d'adaptation, exigées par une société en profonde mutation.
>
> «Également, l'enseignement supérieur contribue à développer les connaissances et leurs applications. Par leurs activités de recherche fondamentale et appliquée, dans les sciences dites «exactes» comme dans les sciences humaines, les arts et les technologies, les établissements d'enseignement supérieur réalisent cet aspect de leur mission.
>
> «Enfin l'enseignement supérieur contribue au développement des collectivités et de la société dans son ensemble. Il le fait sur le plan économique, notamment grâce à ses activités de recherche - les établissements d'enseignement pratiquent souvent la synergie avec des industries locales, régionales ou nationales - et par la formation de la main-d'œuvre hautement qualifiée. Il le fait sur le plan social, en favorisant le partage du savoir entre les individus, quels que soient leur origine raciale, leur sexe, leur âge, leur milieu social ou leur croyance et en permettant à des groupes traditionnellement tenus à l'écart de l'enseignement supérieur d'y accéder. Il le fait encore sur le plan culturel, en assurant la transmission de ce qu'on nomme la «culture savante», en permettant à chacun de se donner son échelle de valeurs et à la fois de participer à la cohésion de sa propre société et de se situer dans le monde. Il le fait, enfin, sur les plans politique et démocratique, en aidant chacun à acquérir les savoirs, savoir-faire et savoir-être qui lui permettent de participer lucidement aux grands débats collectifs.» [CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, 1992, p.31-32]

À la lecture de l'environnement actuel, nous voyons que les grandes finalités du système éducatif de 1967 répondent toujours aux demandes que la Société québécoise lui adresse encore aujourd'hui. La question posée par la Commission parlementaire de l'automne 1992 cherchait à évaluer si l'ordre d'enseignement collégial constitue toujours une solution adéquate permettant de tendre vers ces finalités. Les résultats de la dite réforme n'étant pas connus officiellement au moment de la rédaction de ce projet, nous ne pourrons malheureusement pas en tenir compte de façon exhaustive dans l'élaboration de la présente problématique.

Cependant, nous constatons que l'environnement est en constante ébullition et que l'évolution qu'il impose à la mission des cégeps les soumet à de très fortes pressions.

2.1.1. L'environnement

2.1.1.1. L'environnement social

La Société québécoise est en profonde mutation. Elle est confrontée au problème du vieillissement de sa population. Ses régions se dépeuplent, les jeunes quittent leurs villes et villages pour s'installer dans les grands centres urbains, le plus souvent près des cégeps où ils ont effectué leurs études post-secondaires.

Le Québec est un pays d'accueil privilégié par plusieurs nations, ce qui alimente un de ses plus importants débats sociaux: comment conserver une ouverture à l'autre tout en conservant une identité et une culture nationales qui ne sont pas toujours aussi enracinées que nous pourrions le souhaiter dans une période de turbulence aussi intense ?

L'internationalisation des rapports sociaux provoquée par la mondialisation des échanges de biens et services amène les québécois à entrer en contact avec des étrangers et à développer des habiletés d'adaptation et de compréhension qui vont au-delà de la simple connaissance des langues étrangères.

Les normes et valeurs dans la société, notamment au plan éthique, se modifient avec l'évolution technologique; les applications de la biotechnologie et les revendications des mouvements écologiques illustrent quelques uns de ces changements.

2.1.1.2. L'environnement économique

Le développement exponentiel des technologies et plus spécifiquement des technologies de l'information, entraînent des changements majeurs dans l'offre et la demande de biens et services. La hausse du niveau de scolarité, les exigences de plus en plus grandes des clients et les besoins pour les travailleurs d'avoir une occupation signifiante, voire motivante, créent sur les entreprises des tensions auxquelles elles tentent de répondre par une nouvelle organisation et une nouvelle division du travail. Des concepts comme la mobilisation et l'engagement personnel, la qualité de vie au travail, la responsabilisation, la signification du travail, le travail en équipe, la qualité totale, sont des éléments d'un nouveau paradigme en gestion. Les ressources humaines, «la matière grise», sont au centre de celui-ci.

2.1.1.3. L'environnement éducatif

Le système d'éducation tout entier se trouve interpellé par les changements de la société, de la technologie et de la structure du monde du travail. Les répercussions sont énormes au niveau de l'économie. Si le contexte socio-économique réactualise les grandes finalités du système éducatif, il pose des défis importants à l'enseignement supérieur, responsable de la formation de la main-d'œuvre. Pour le réseau collégial, ces défis peuvent être énoncés ainsi:

- Le vieillissement de la population et le fait que 65 % de la main-d'œuvre de l'an 2000 est déjà en emploi engendrent des problèmes de qualification de la main-d'œuvre que seules des politiques de perfectionnement et de recyclage novatrices pourront résoudre.

- La mondialisation de l'économie nécessite une formation professionnelle large et polyvalente qui permettra aux travailleurs de s'adapter à un environnement en constante évolution.

- Le passage d'une production de croissance à une production de maintien exige des entreprises et de l'État une amélioration de la qualité des services et une rationalisation que les bureaucraties, telles que nous les connaissons, sont incapables de prendre en main. Celles-ci devront faire place à des institutions souples et flexibles capables d'adaptation et conscientes de la richesse que représente leur capital humain.

- La restructuration industrielle et le déplacement de la main-d'œuvre vers des emplois de haute technologie nécessitent le développement continu de nouvelles compétences et demandent de privilégier une formation professionnelle centrée sur des savoirs fondamentaux reliés à une pratique plutôt que sur l'exercice de tâches pointues et spécialisées.

- La transformation des structures de production a déplacé l'emploi vers des professions qui demandent des niveaux plus élevés de scolarisation et de formation professionnelle ce qui aura des impacts sur l'organisation et le développement de nouveaux modèles de formation.

Le Conseil supérieur résume ainsi la place de la formation dans les projets de développement:

> «En somme, la mondialisation de l'économie et la redistribution des activités dans les différents secteurs permettent difficilement de faire des prévisions très détaillées sur les besoins du marché du travail. Toutefois, la pénétration rapide des nouvelles technologies et la transformation des structures productives ont déjà changé bien des facettes de l'organisation du travail - passage de la conception tayloriste au cercle de qualité et à la notion de qualité totale - en plus d'exiger de nouvelles compétences à l'usine et au bureau, nécessitant le perfectionnement et le recyclage de la main-d'œuvre en place et une préparation adéquate de celle qui se prépare à entrer sur le marché du travail.» [CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, 1992, p.19]

Les collèges et les universités sont déjà aux prises avec cette augmentation de la demande pour une main-d'œuvre qualifiée. Le Québec connaît une situation économique difficile qui oblige l'État à rationaliser ses dépenses; les coupures budgétaires durent depuis les années '80 au niveau collégial et la loi des Collèges ne prévoit aucun mécanisme de financement indépendant pour cette institution. Selon le Conseil supérieur:

> «On met souvent en évidence que cette situation de contraintes économiques oblige à améliorer la gestion du système scolaire dans son ensemble, à choisir des moyens permettant d'atteindre les objectifs fixés dans les meilleures conditions d'efficacité économique et sociale et à définir les objectifs en éducation en lien avec le développement de la société. Avec d'autres, le Conseil craint que les contraintes budgétaires n'incitent l'État à limiter ses objectifs éducatifs. En fait, ces contraintes budgétaires font ressortir que la définition et la clarification des objectifs et des priorités de l'enseignement supérieur doivent être objets de choix fondamentaux et doivent être mises en relation avec un projet de société.» [CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, 1992, p.22]

Le projet de société que nous propose l'État ne doit pas oublier, comme le rappellent Archier et Sérieyx dans *L'entreprise du 3e type*, que le rôle de l'«Éducation nationale» est de

> «... préparer des citoyens, des humanistes, des adultes nantis d'une culture telle qu'ils puissent affronter la complexité, l'ambiguïté, le flou, bref, la vie.» [ARCHIER et SÉRIEYX, 1984, p.90]

alors que celui de l'industrie est de

> «...prendre des gens comme ils sont, où ils sont, avec leurs qualités, toutes leurs qualités, leurs défauts, tous leurs défauts, leurs lacunes, toutes leurs lacunes et leur apporter tout ce qu'il est nécessaire pour que soient conçus, fabriqués, vendus les produits qu'une clientèle attend, achète et redemande: ce qui justifie l'entreprise et lui permet de survivre.» [ARCHIER et SÉRIEYX, 1984, p.90]

2.1.2. Le Collège Ahuntsic

Le Collège Ahuntsic est un collège d'enseignement général et professionnel public constitué en vertu de la *Loi sur l'enseignement général et professionnel*, Lois refondues du Québec, chapitre C-29. Deux institutions sont à l'origine de sa création, en 1967: le Collège St-Ignace et l'Institut de technologie Laval. Quelques années plus tard, l'Institut des arts graphiques se joignait aux deux premières, pour donner au Collège une mission de formation axée sur l'enseignement professionnel. En effet, depuis sa création, l'institution a toujours maintenu une proportion d'environ 65 % d'étudiants à l'enseignement professionnel et de 35 % à l'enseignement général.

2.1.2.1. La mission

Selon la loi, la raison d'être du Collège Ahuntsic est d'assurer une formation de niveau collégial de qualité dans les cadres administratif et pédagogique définis par la Direction générale de l'enseignement collégial (DGEC). Sa mission principale est de dispenser des programmes d'enseignement général et professionnel. Il possède aussi deux missions secondaires que la nouvelle réforme de l'enseignement collégial s'apprête à reconnaître de façon plus explicite: la recherche et le développement régional. Pour réaliser sa mission, le Collège est soumis à des normes et contraintes émanant de la DGEC, normes qui briment son autonomie en matière de gestion administrative et pédagogique. Vous retrouverez à l'annexe 1 l'organigramme qu'il s'était donné pour atteindre ses objectifs en 1991-92 [COLLÈGE AHUNTSIC, 1992, p.24].

2.1.2.2. Les clientèles

Sa clientèle principale était constituée en 1991-92, de 5 794 étudiants à l'enseignement régulier, inscrits dans l'un des seize (16) programmes préuniversitaires de deux (2) ans ou dans l'un des vingt-sept (27) programmes techniques de trois ans [COLLÈGE AHUNTSIC, 1992, p.36].

Les responsables de l'Éducation permanente, rattachés à l'Organisation scolaire, avaient réalisé 8 641 inscriptions d'étudiants adultes répartis dans 385 cours-groupes appartenant à deux (2) programmes préuniversitaires ou à trente-deux (32) programmes techniques. Ils avaient inscrit 105 étudiants dans sept (7) programmes gouvernementaux de formation professionnelle, fédéraux ou provinciaux, de même que 133 étudiants dans deux programmes particuliers: *Formation à temps complet offerte aux «conventionnels»* en Techniques policières et *Insertion sociale et professionnelle des jeunes* (ISPJ) en Gestion industrielle. Le Collège participe aussi à un programme spécial avec les Forces canadiennes pour lesquelles il avait organisé la formation pour 25 étudiants à temps complet et 275 à temps partiel. [COLLÈGE AHUNTSIC, 1992, p.38-39].

À ces clientèles, s'ajoutent maintenant les organismes et les entreprises qui requièrent des services de formation sur mesure créditée ou non créditée. Le «Centre de services sur mesure» fut créé en 1989 à partir d'une unité administrative qui regroupait alors tous les services d'Éducation permanente, enseignement aux individus adultes et enseignement spécifique aux organismes. Il a pour mission de répondre aux besoins ponctuels des entreprises et offre des activités dans dix secteurs de formation technique apparentés aux champs d'expertise de son personnel. Le Centre de services sur mesure se positionne comme un service de recherche et développement auprès des entreprises. Ses activités sont autofinancées et leur volume est en pleine croissance: plus de 25 317 heures de formation ont été dispensées en 1991-1992. Ces services et ceux de l'Éducation permanente contribuent fortement à l'évolution de la mission du Collège.

2.1.3. Le Service des ressources humaines

Comme le montre l'organigramme placé à l'annexe 1, le Service des ressources humaines est une direction qui relève du directeur général, au même titre que les directions des Services pédagogiques, des Services aux étudiants, des Services administratifs et du Secrétariat général. Son directeur a, à sa disposition, une secrétaire exécutive, un coordonnateur, un adjoint administratif, deux agentes de bureau et une secrétaire.

2.1.3.1. La mission

Selon le guide de fonctions de son directeur, la raison d'être du Service des ressources humaines est de pourvoir qualitativement et quantitativement en personnel les différentes unités administratives et pédagogiques, de favoriser un climat de travail propice à l'obtention du meilleur rendement de celui-ci et de contribuer à l'établissement et au maintien de conditions de travail satisfaisantes. Par l'exercice d'une fonction d'expert-conseil en matière de gestion du personnel et par la réalisation de programmes appropriés, il doit assurer, à la fois, la dotation en personnel et le développement de ressources humaines de qualité.

En 1991-92, les effectifs du Collège comptaient 564 personnes réparties dans quatre corps d'emploi. Le tableau 1 donne la répartition des effectifs réguliers et permanents pour l'année 1991-1992. [COLLÈGE AHUNTSIC, 1992, p.46].

TABLEAU 1

EFFECTIFS RÉGULIERS ET PERMANENTS 1991-1992

Catégories de personnel	Homme	Âge moyen	Femme	Âge moyen	Total
Enseignants-enseignantes	242	48,88	93	44,12	335
Personnel de soutien	81	42,68	91	40,07	172
Personnel non enseignant	18	47,11	13	42,77	31
Cadres et hors cadre	21	45,52	5	44,80	26
Total	362	47,21	202	42,23	564

La moyenne d'âge des employés du Collège est de 45,42 ans. Les 385 cours-groupes offerts à l'Éducation permanente et les activités du Centre de services sur mesure contribuent à augmenter son personnel temporaire; les effectifs atteignent parfois jusqu'à huit cents (800) personnes.

2.1.3.2. Les fonctions

Les activités du Service des ressources humaines concernent la dotation en personnel, le recrutement, l'établissement du plan d'effectifs, la rémunération, l'application des conventions collectives et la coordination des comités de relation de travail, le maintien d'un climat de travail favorisant un rendement maximal des ressources humaines, le développement et le perfectionnement de celles-ci ainsi que des activités d'expert-conseil auprès des cadres des différentes unités administratives.

2.1.4. L'Organisation scolaire

La coordonnatrice de l'Organisation scolaire relève du Directeur des services pédagogiques et dirige un service de dix-huit (18) personnes: une coordonnatrice adjointe, un adjoint administratif, quatre techniciens, l'un en informatique et trois en administration, deux secrétaires et dix agents de bureau, dont quatre (4) sont des postes de classe I et six (6) de classe II. À ce personnel régulier viennent s'ajouter jusqu'à une quinzaine d'employés occasionnels dans les périodes d'inscription précédant les deux principales sessions d'enseignement, l'Automne et l'Hiver.

2.1.4.1. La mission

La raison d'être de cette unité administrative est d'assurer les services de registrariat pour les clientèles à temps partiel et à temps plein de l'enseignement régulier et de l'enseignement aux adultes. En plus du registrariat, c'est dans ce service que sont effectuées toutes les activités relatives à l'organisation des activités d'enseignement, aux prévisions de clientèle jour et soir, à l'allocation des ressources enseignantes et au développement du secteur de l'Éducation des adultes.

2.1.4.2. Les fonctions

Vous trouverez, dans le tableau 2, un résumé des principales fonctions de l'Organisation scolaire et des sous-systèmes correspondants.

TABLEAU 2

FONCTIONS DE L'ORGANISATION SCOLAIRE

CINQ FONCTIONS	VINGT-DEUX SOUS-SYSTÈMES
REGISTRARIAT	Admission Inscription - choix de cours Accueil au comptoir de l'Organisation scolaire Cheminement scolaire Certification - bulletins - diplômes
COMMUNICATION	Communications inter-services - statistiques Systèmes de traitement de l'information Informations sur les clientèles Publicité - sondages Traitement des plaintes
PROGRAMMATION	Horaire-maître Horaires des élèves et des enseignants Offre de programmes et de cours Programmation à l'Éducation des adultes
ALLOCATION	Tâche des enseignants à l'enseignement régulier Locaux, laboratoires et salles de réunions Financement de l'Éducation des adultes Contrats d'engagement des enseignants pour l'Éducation des adultes
DÉVELOPPEMENT	Gestion prévisionnelle des clientèles Adaptation des systèmes de gestion pédagogique Programmes spéciaux Nouveaux marchés pour l'Éducation des adultes Formation et perfectionnement du personnel

La section 2.2 expose les enjeux susceptibles d'affecter ces trois entités, le Collège, le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire dans les prochaines années.

2.2. LES ENJEUX

2.2.1. Le Collège Ahuntsic

Le Collège Ahuntsic est confronté à des défis importants pour les années qui viennent: répondre aux demandes sociales, s'adapter aux réformes ministérielles, faire face à une concurrence de plus en plus vive, maintenir un personnel compétent malgré des départs massifs pour la retraite, adapter ses modèles de formation aux besoins de ses clientèles. Ces défis doivent être relevés dans un contexte de rationalisation des dépenses de l'État où la recherche de la productivité se traduit par une augmentation des services et l'amélioration de leur qualité en même temps qu'une baisse importante de ressources.

La DGEC vient d'autoriser le Collège à augmenter sa capacité d'accueil de huit cents (800) étudiants, répartis sur trois ans, dès l'automne 1993. Cette augmentation se faisant sans ajout de ressources, elle se traduira par une rationalisation des effectifs et par une optimisation de la programmation et de son organisation. À cette augmentation de clientèle, s'ajoute le Projet d'Institut des communications graphiques du Québec qui sera étroitement lié au Collège qui agira en collaboration avec les entreprises du secteur et les différents paliers de gouvernement. Cet institut débutera ses opérations en 1995. Avec de tels projets de développement, les ressources humaines constituent un atout majeur et seule la mobilisation des intelligences permettra de maintenir une position stratégique enviable pour un Collège dont la mission est si fortement ancrée dans la formation d'une main d'œuvre hautement qualifiée.

Le Collège partage la responsabilité de la formation post-secondaire avec l'ensemble du réseau collégial qui, en répartissant ses institutions sur tout le territoire de la province, désirait assurer une plus grande accessibilité de la population des régions éloignées à l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, les migrations inter et intrarégionales risquent d'avoir, selon le Conseil supérieur, des conséquences sur la

> «...répartition géographique des autorisations de programmes de formation ou de champs de recherche, sur la collaboration nécessaire entre des établissements de formation devant agir en complémentarité ou en continuité, sur les effets négatifs de la concurrence entre les établissements (...) pour maintenir ou augmenter leur clientèle.» [CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, 1992, p.11].

Depuis quelques années, et en particulier depuis que la récession économique n'en finit plus de finir, les étudiants s'orientent surtout vers des études longues, ils négligent le secteur professionnel pour se lancer dans des études générales qui les mèneront à l'université. Cette situation a obligé le Collège à consentir des efforts importants pour revaloriser l'enseignement préuniversitaire tout en

maintenant sa force d'attraction pour sa clientèle du secteur technique. Le Collège Ahuntsic ne peut se permettre de perdre les gains qu'il a réalisés au niveau de la concurrence et doit faire tous les efforts requis pour conserver et le niveau et la qualité de sa clientèle. L'enseignement technique d'aujourd'hui prépare les étudiants à entrer dans des secteurs industriels où la gestion de la qualité est devenue la règle de base, une maison de formation se doit d'être cohérente et démontrer des principes de gestion qui lui permettront de conserver son image et sa crédibilité auprès de ses partenaires et de ses clients.

Les entreprises privées de formation se multiplient au Québec. Certaines d'entre elles offrent des services analogues à ceux de l'Enseignement des adultes et du Centre de services sur mesure. Cette nouvelle concurrence risque de freiner le développement du Collège dans ce secteur.

Le Collège doit maintenir sa position stratégique au niveau de la concurrence en particulier au secteur professionnel. Pour offrir un enseignement de qualité adapté aux besoins des universités et à la rapidité des changements technologiques il doit disposer, à tout moment, de ressources humaines de qualité dans ses quatre corps d'emploi et développer de nouveaux modèles de formation susceptibles d'attirer une clientèle qui se diversifie et se montre de plus en plus exigeante. De là l'importance d'unités administratives comme le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire.

2.2.2. Le Service des ressources humaines

Pour atteindre ses objectifs le Collège dispose d'un personnel compétent qui est majoritairement entré en fonction au moment de sa création en 1967. Les mises à la retraite massives qui sont à prévoir d'ici peu placent le Service des ressources humaines dans une position stratégique. L'absence de planification stratégique au niveau des ressources humaines risque d'entraîner des problèmes majeurs au niveau de la relève. Conscient de ce problème et après quelques tentatives dans ce sens, le Collège décidait d'accélérer son processus de développement et de revalorisation des ressources humaines et nommait, à l'automne 1992, un nouveau directeur au Service des ressources humaines. La personne choisie avait démontré, dans son poste précédent, qu'elle avait une vision de la gestion des ressources humaines centrée sur la qualité de vie au travail (QVT) et la qualité des services offerts aux clients. L'arrivée dans son nouveau service est donc une occasion pour expérimenter une nouvelle approche de gestion et définir une stratégie d'amélioration des services généralisable à l'ensemble des unités administratives.

Dans ce contexte, le Service des ressources humaines doit regagner sa place de leader en matière de ressources humaines, augmenter sa productivité, améliorer la qualité de ses services, améliorer son image et sa crédibilité auprès des autres unités administratives. Il doit jouer un rôle majeur dans la

définition de la stratégie du Collège en prônant une philosophie de gestion centrée sur la qualité des services et en utilisant une stratégie de recrutement susceptible de fournir aux unités administratives et pédagogiques du Collège, dans des délais raisonnables, les candidats les mieux adaptés à leurs missions et objectifs. L'Organisation scolaire est une des unités pédagogiques qui occupent une position stratégique dans le développement, l'organisation et la planification des activités d'enseignement et elle requiert constamment les services du Service des ressources humaines.

2.2.3. L'Organisation scolaire

La nécessité d'implanter des modèles de formation diversifiés permettant de répondre aux besoins spécifiques des clientèles fait évoluer le rôle de l'Organisation scolaire au sein de la Direction des services pédagogiques. Elle doit disposer, à tout moment, d'un personnel compétent et innovateur pour remplir en plus de ses fonctions usuelles de registrariat, de planification et d'organisation de l'enseignement sa fonction de développement du secteur de l'Éducation des adultes. La DGEC et le Conseil supérieur prévoient, eux aussi, une évolution en ce sens:

> «Ainsi, la Direction générale de l'enseignement collégial examine actuellement l'impact d'un organisation de la formation technique dans un contexte d'éducation permanente. De leur côté, les établissements de formation prévoient faire face à une demande accrue de services, tant pour la formation créditée que pour la formation sur mesure, et ils estiment qu'il faudra adapter certaines méthodes de gestion et même repenser, au collégial, le financement des activités de formation à temps partiel.»[CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, 1992, p.11]

Par ailleurs, l'Organisation scolaire est devenue au fil des ans une porte d'entrée privilégiée pour les personnes qui désirent obtenir un poste de soutien permanent au collège. Pour l'année 1992-93, huit employés sur dix-sept (47 %) jouissaient d'une affectation temporaire à ce service, entraînant un taux de roulement constant du personnel. Sa relation avec le Service des ressources humaines est donc cruciale et toute forme d'incompréhension dans la nature de ses besoins et exigences engendre pour le Collège des pertes d'image et de productivité importantes.

2.3. LA PROBLÉMATIQUE

Le diagnostic de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire est fait au troisième chapitre. Il met en lumière la méconnaissance qu'a le personnel des raisons d'être, des missions et des objectifs du Collège et des différents services. En effet, bien qu'insérés dans le Guide de fonctions et les plans de développement, cette absence de missions explicites et l'inexistence d'un projet collectif reconnu et accepté par les quatre catégories de personnel accentuent l'isolement des unités administratives et engendrent des incompréhensions au niveau de la relation client-fournisseur à l'interne. C'est un préalable incontournable à une approche qualité que d'intégrer cette relation dans une structure de service où les objectifs de chaque unité administrative et opérationnelle sont cohérents et alignés sur les objectifs corporatifs. L'analyse de cette relation permet d'apprécier les écarts entre les objectifs visés et les résultats et d'y apporter les correctifs nécessaires.

L'analyse du chapitre 3 révèle que le Service des ressources humaines a des faiblesses qui se regroupent en quatre catégories d'activités: 1- la planification, 2- les politiques et les outils, 3- le développement des ressources humaines et finalement, non la moindre des faiblesses, 4- les communications. Les problèmes de non-qualité identifiés dans la prestation de service recoupent ces faiblesses, il s'agit du manque de communications interservices, de l'inadéquation entre le perfectionnement offert et les besoins du personnel, des délais d'exécution des demandes de toutes sortes et de l'absence de politiques collégiales en gestion de ressources humaines.

Les écarts de perception relevés entre la vision du Service des ressources humaines et celle de l'Organisation scolaire mettent en relief des problèmes de non-qualité reliés au sous-système RECRUTEMENT DE LA FONCTION insertion et plus spécifiquement à l'activité: COMBLER DES POSTES VACANTS. Celle-ci constitue un processus majeur pour le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire de même que pour l'ensemble des unités administratives du Collège.

Le chapitre suivant présente l'analyse des questionnaires qui a permis d'établir la problématique présentée ci-haut de façon succincte.

3 LE DIAGNOSTIC

3.1 LA DESCRIPTION DES ÉCHANTILLONS

Deux questionnaires analogues ont été administrés à la fois au fournisseur, le Service des ressources humaines et au client, l'Organisation scolaire. Ces questionnaires ont été placés à l'annexe 2. Le diagnostic qui suit comporte donc pour chacun des questionnaires des analyses distinctes et une analyse comparative dans la section 3.3 intitulée «La conclusion du diagnostic».

3.1.1 Le Service des ressources humaines

Le questionnaire du Service des ressources humaines a été complété par les six employés de ce Service. Ces employés sont dans la quarantaine et cumulent une moyenne de 9,5 années de service à l'emploi du Collège. Quatre sont des femmes, trois ont complété un niveau d'études secondaires et les trois autres détiennent un baccalauréat.

Les postes occupés par ces personnes sont des postes permanents. Il y a deux postes de cadre:

- coordonnateur,
- adjoint administratif

et quatre postes d'employées de soutien:

- secrétaire non syndiquée,
- secrétaire classe II, poste occupé par une remplaçante depuis le 12 janvier 1993,
- deux agentes de bureau classe I.

Les répondants constituent l'ensemble du personnel du service ce qui nous permet de croire à la fiabilité et à la représentativité des résultats obtenus.

Notons que le nouveau Directeur du Service des ressources humaines était en poste depuis un laps de temps trop court pour pouvoir compléter l'ensemble de ce questionnaire de façon éclairée.

3.1.2 L'Organisation scolaire

Le questionnaire de l'Organisation scolaire a été acheminé au personnel de l'Organisation scolaire en mars 1993. Cette période de l'année coïncide avec la période des inscriptions et malgré de nombreux rappels et une extension des délais jusqu'à un mois, le questionnaire n'a été complété que par seulement six des dix-huit employés. Le Service des ressources humaines n'ayant pas participé activement à la recherche des informations, il en est résulté un manque de collaboration et une absence de conviction chez les employés de l'Organisation scolaire. Une telle situation donne

une indication du climat qui règne actuellement entre les deux services, climat néfaste pour l'établissement d'une relation client-fournisseur harmonieuse. Il y aurait eu avantage à faire signer la lettre d'introduction par le directeur général afin de donner une plus grande crédibilité au processus en cours et assurer le succès de la démarche.

Parmi les employés qui ont répondu au questionnaire, quatre appartiennent à la catégorie d'âge allant de 35 à 44 ans, les deux autres ont, l'un moins de vingt-cinq ans, et l'autre entre 25 et 34 ans. Ils cumulent une moyenne de 7,4 années de service à l'emploi du Collège et de 5,5 à l'Organisation scolaire. Trois sont des femmes, deux ont complété un niveau d'études secondaires et un certificat de niveau universitaire et deux autres détiennent un baccalauréat.

Les postes occupés par ces personnes sont des postes permanents. Un poste de cadre:

- coordonnatrice à l'Éducation permanente

et cinq postes d'employés de soutien:

- un technicien en administration,
- deux secrétaires,
- deux agentes de bureau classe I.

Même s'ils constituent seulement le tiers du service, les répondants représentent néanmoins l'ensemble des catégories de personnel de l'Organisation scolaire et couvrent toutes les fonctions énumérées au Tableau 2 de la problématique: registrariat, communication, programmation, allocation et développement. Cette situation nous permet de conclure tout de même à la représentativité des réponses obtenues.

Les résultats sont analysés dans la section 3.2. Ces résultats sont donnés globalement lorsque les réponses des deux groupes de répondants étaient semblables. Sinon, ils sont placés sous deux rubriques servant à les distinguer.

a) La vision du Service des ressources humaines.
b) La vision de l'Organisation scolaire.

3.2 LE DIAGNOSTIC

3.2.1 Les missions et les objectifs

3.2.1.1 Le Collège Ahuntsic

Les répondants du Service des ressources humaines reconnaissent à l'unanimité que la raison d'être du Collège Ahuntsic est de dispenser un enseignement post-secondaire préparant, soit aux études universitaires, soit au marché du travail. Un seul de ceux-ci reconnaît qu'il doit aussi satisfaire aux besoins des entreprises et assumer un rôle de prospection des besoins en éducation et d'enrichissement du système collégial. Les missions de recherche et d'aide au milieu ne sont pas reconnues comme étant des motifs d'existence du Collège. Pour le personnel de l'Organisation scolaire outre la mission de dispenser une formation pour les étudiants de l'enseignement régulier, on ajoute aux motifs d'existence du Collège Ahuntsic le perfectionnement des adultes et l'organisation de cours pour les entreprises. Le socioculturel, les transferts technologiques, la recherche et le développement régional sont mentionnés par une seule des personnes comme motifs d'existence.

Pour les répondants du Service des ressources humaines, l'enseignement technique est perçu comme représentant les défis les plus importants pour le Collège Ahuntsic dans les trois prochaines années. Ces défis concerneront l'organisation pédagogique, l'adaptation aux nouvelles technologies tant au niveau administratif qu'au niveau de l'enseignement, l'acquisition d'enseignants ayant des compétences pratiques de même que le développement et l'amélioration des programmes existants. L'implantation de l'approche-programme est aussi mentionnée comme un défi à relever. Le Collège Ahuntsic devra porter une attention particulière à la mobilisation et à la planification du renouvellement de ses ressources humaines. Les répondants de l'Organisation scolaire ajoutent que le perfectionnement des enseignants, la création de l'Institut des arts graphiques et le succès de la Fondation du Collège seront des défis majeurs à relever. En outre, le Collège devra porter une attention spéciale à la réussite scolaire et à l'amélioration de son système d'aménagement.

Finalement, selon les deux catégories de répondants, l'intégration des changements annoncés par la Ministre à la suite de la Commission parlementaire de l'automne 1992 est une réalité à laquelle il sera confronté. Cette réalité sera associée à des compressions budgétaires importantes, à une augmentation et une diversification de la clientèle.

Les employés du Service des ressources humaines et ceux de l'Organisation scolaire reconnaissent que pour atteindre ces objectifs et relever ces défis, le Collège Ahuntsic dispose d'une excellente réputation, de la considération du milieu collégial et qu'il a, à sa tête, une direction générale visionnaire, proactive et ambitieuse possédant du leadership. Il offre à ses étudiants une programmation variée et intéressante et son personnel est expérimenté.

Par contre, les communications latérales et verticales représentent une faiblesse identifiée unanimement par les répondants. Une approche de gestion, qualifiée de «cérébrale» dans les réponses, et un manque de considération pour les employés entraînent un sentiment d'appartenance faible et un manque de motivation pour une quantité importante d'entre eux. Si le personnel expérimenté est une force actuellement pour l'institution, le personnel du Service des ressources humaines de même qu'un répondant de l'Organisation scolaire estiment que la planification à long terme, en particulier celle de la relève chez les enseignants, est un défi pour l'avenir. Quant aux employés de l'Organisation scolaire, ils ajoutent que le manque d'espace et d'équipement de même que la nécessité de réviser certains programmes techniques comptent parmi les faiblesses du Collège.

3.2.1.2 Le Service des ressources humaines

a) La vision du Service des ressources humaines

Le Service des ressources humaines existe parce qu'il y a des relations de travail à gérer et des conventions collectives à appliquer. Il s'occupe de dotation, de recrutement, de perfectionnement et d'évaluation de personnel. Un motif d'existence important est la gestion des dossiers individuels des salariés; la masse salariale de ceux-ci représentant soixante-quinze pour-cent (75 %) du budget total du Collège Ahuntsic. Les répondants soulignent que le Service des ressources humaines joue aussi un rôle d'expert-conseil auprès des cadres et des employés et qu'il devrait établir, diffuser et faire respecter une philosophie de gestion des ressources humaines.

Les objectifs et défis du Service des ressources humaines, pour les trois prochaines années, concernent l'élaboration d'un plan de développement de ressources humaines, l'amélioration et la consolidation des activités du Service. Il est important qu'il établisse son leadership en matière de gestion des ressources humaines et développe des politiques d'accueil et d'intégration des nouveaux employés.

Pour atteindre ces objectifs, il peut compter sur une nouvelle direction dynamique, des tâches bien définies et une bonne connaissance, par son personnel, des conventions collectives. Dans la prestation de service, les caractéristiques suivantes sont perçues comme des acquis sur lesquels il peut s'appuyer: efficacité, écoute, disponibilité et expérience.

Les faiblesses du Service des ressources humaines sont les communications interservices et l'absence de politiques, de procédures et d'outils. Le manque de polyvalence des employés de soutien représente un handicap et, comme au niveau du Collège, les répondants y déplorent l'absence de planification, d'approche intégrée et de vision globale.

b) La vision de l'Organisation scolaire

Selon les répondants de l'Organisation scolaire, le Service des ressources humaines s'occupe principalement de l'embauche du personnel et de la transmission des informations sur les nouveaux postes ou les avantages sociaux. Il s'occupe en fait de la dotation en personnel, de l'évaluation du personnel et de l'organisation du travail. Il joue un rôle d'expert-conseil sur les normes et les conventions collectives particulièrement à l'époque de la planification des effectifs. Peu de répondants ont pu identifier les défis qui attendent ce service dans les trois prochaines années. Ceux qui en ont identifié parlent de planification des effectifs, de valorisation, de motivation et de mobilisation des employés. Un seul répondant a mentionné le perfectionnement du personnel.

Les forces que les employés de l'Organisation scolaire reconnaissent au Service des ressources humaines sont la courtoisie et la gestion des comités de relations de travail et des avantages sociaux. Les faiblesses mentionnées sont d'abord les délais pour remplir les demandes et transmettre les informations au service de la comptabilité, les mauvaises informations, le traitement des employés comme des numéros, le manque de rigueur, le partage des rôles, la gestion des carrières et des mouvements de personnel et la planification des effectifs.

3.2.1.3 L'Organisation scolaire

a) La vision du Service des ressources humaines

Le faible taux de réponse à certaines questions concernant le client-Organisation scolaire dénote une perception et une connaissance limitées de ses motifs d'existence, besoins et insatisfactions. En effet, pour la majorité des répondants, l'Organisation scolaire ne s'occupe que du traitement des dossiers des étudiants réguliers alors que, depuis 1989, tout le secteur de l'Éducation des adultes et des clientèles temporaires a été fusionné à cette unité administrative. Ils ont omis certaines activités importantes comme la planification de l'enseignement, la gestion financière de l'Éducation des adultes et les prévisions de clientèles de toutes catégories.

Les défis suggérés sont les augmentations de clientèle et de personnel enseignant, l'organisation de l'année scolaire sur une période de douze mois et l'intégration des activités de l'Éducation des adultes.

Pour faire face à ses défis, l'Organisation scolaire dispose d'un personnel expérimenté ayant une forte capacité de travail. Le système est bien adapté et son service à la clientèle est adéquat.

Un manque de communication avec les autres services, la répartition et l'organisation du travail constituent des faiblesses de ce service. Cette situation entraîne un climat interne difficile et un manque d'esprit d'équipe.

b) La vision de l'Organisation scolaire

Les employés de l'Organisation scolaire s'occupent principalement de transmettre des renseignements aux étudiants, de gérer leurs dossiers académiques, de planifier et organiser les sessions et de gérer la tâche des enseignants.

Les défis qu'ils rencontrent sont d'offrir et de maintenir un service toujours efficace dans un contexte où les échéances sont courtes et difficiles à respecter. Les difficultés majeures viennent, selon eux, du fait qu'ils doivent planifier, innover et adapter les services et les systèmes dans un contexte d'augmentation des clientèles, de réforme de l'enseignement collégial et de réduction des ressources. Une nouveauté sera introduite prochainement dans ce service, il s'agit des inscriptions par téléphone.

Pour relever ces défis, l'Organisation scolaire dispose d'un personnel dévoué, courtois, rapide, disponible, débrouillard, polyvalent et efficace. Les qualifications et la classification de certains employés sont inadéquates de même que la structure du service. Un taux de rotation particulièrement élevé y est observé. Quant aux échéances trop courtes, elles sont dues à la somme de travail accrue pendant la période d'achalandage qui est concentrée au début de chacune des sessions.

3.2.2 La relation client-fournisseur

3.2.2.1 Le Service des ressources humaines - le fournisseur

Les principaux clients du Service des ressources humaines sont les salariés, les services et départements du collège, les cadres hiérarchiques, les instances supérieures du Collège et les trois syndicats: soutien, professionnels non enseignants et enseignants.

Ses principales activités sont la dotation, les relations de travail et l'application des conventions collectives. Une partie du temps des cadres est consacrée au rôle d'expert-conseil auprès des cadres ou des individus alors que les employés de soutien s'occupent de la gestion des dossiers individuels. Dans une plus faible proportion, le perfectionnement et le développement des ressources humaines sont des dossiers mentionnés par les répondants.

Le tableau 3 donne une liste des activités telles que les répondants du Service des ressources humaines les ont identifiées à la question 18 de leur questionnaire. Notons qu'à la question 12, ils avaient identifié comme une force le fait que les tâches étaient bien définies dans ce service, cette situation se reflète ici dans le fait que les activités des six répondants sont quasi exclusives et que seuls des regroupements de nature très générale ont pu être faits.

TABLEAU 3
ACTIVITÉS DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Relations de travail
Application des conventions collectives
Dotation
Réunions / comités (préparation, participation, procès-verbaux,...)
Rémunération (calcul, sommaire, transmission de données,...)
Gestion des dossiers individuels (classification, contrats, données,...)
Secrétariat (correspondance, traitement de texte, photocopie, classement,...)
Rapports (bilans, statistiques, listes,...)
Conseil aux cadres
Conseil aux individus
Accueil / information
Divers (recherche, rédaction,...)

3.2.2.2 L'Organisation scolaire - le client

Les étudiants sont les clients privilégiés de l'Organisation scolaire, viennent ensuite les enseignants, les aides pédagogiques individuels, les coordonnateurs d'enseignement et les autres services du Collège.

Les principales activités de l'Organisation scolaire sont les inscriptions, les informations à la clientèle, la gestion des dossiers académiques, (bulletins, diplômes,...), la gestion de la tâche des enseignants, des locaux, de l'offre de cours, de l'organisation des enseignements et du budget de l'Éducation permanente. Au tableau 4, les activités sont regroupées selon les réponses obtenues à la question 18 du questionnaire de l'Organisation scolaire.

TABLEAU 4
ACTIVITÉS DE L'ORGANISATION SCOLAIRE

Accueil / information
Gestion des dossiers académiques (entrée des données, informations, bulletins,...)
Prévision de clientèles
Organisation et planification des enseignements (enseignants, locaux,...)
Secrétariat (correspondance, traitement de texte, photocopie, classement,...)
Rémunération (calcul, sommaire, transmission de données,...)
Rapports (bilans, statistiques, listes,...)
Éducation permanente (développement, budget, prospectus, offre de cours,...)
Divers (recherche, rédaction,...)

3.2.2.3 Les services rendus à l'Organisation scolaire

a) La vision du Service des ressources humaines

Le personnel du Service des ressources humaines exerce auprès de l'Organisation scolaire des activités qui relèvent majoritairement du recrutement, de la gestion de la rémunération et des avantages sociaux. Il exerce aussi une fonction d'expert-conseil auprès des individus et des cadres.

b) La vision de l'Organisation scolaire

Les employés de l'Organisation scolaire attendent du Service des ressources humaines des informations de toute nature en particulier les numéros de dossier et la scolarité des nouveaux enseignants. C'est de ce service que relèvent le traitement des documents pour la paye, le développement d'outils pour la sélection, l'engagement et l'appréciation du personnel ainsi que l'organisation des sessions de formation et de perfectionnement.

3.2.2.4 Les besoins de l'Organisation scolaire

a) La vision du Service des ressources humaines

Selon les trois répondants à la question 20, les besoins de cette unité administrative sont de trois niveaux: combler des postes vacants ou occasionnels, être supportée relativement à l'évaluation et au développement des employés et échanger des informations relativement à l'allocation et à la répartition des ressources.

b) La vision de l'Organisation scolaire

Pour les employés de l'Organisation scolaire, le Service des ressources humaines devrait fournir des informations, agir avec rapidité pour l'engagement du personnel, disposer d'une banque de ressources et d'effectifs supplémentaires pour combler rapidement des postes et gérer les mouvements de personnel. Il devrait agir à titre d'expert-conseil pour le perfectionnement du personnel.

3.2.2.5 Les insatisfactions de l'Organisation scolaire

a) La vision du Service des ressources humaines

Respecter le cadre imposé par certaines règles des conventions collectives procure des insatisfactions au personnel de l'Organisation scolaire. Le manque d'outils en matière de gestion du personnel et les mauvaises communications interservices entraînent des frustrations et des conflits chez les cadres. L'absence d'une banque de candidatures et la longueur des délais pour combler des postes vacants ou occasionnels sont perçues comme étant des sources d'insatisfactions.

b) La vision de l'Organisation scolaire

Les répondants de l'Organisation scolaire notent que les délais pour combler des postes est leur principale source d'insatisfaction, ils y ajoutent les mauvaises informations, l'iniquité due au manque de procédures, de politiques et de règlements et le manque de rigueur.

3.2.2.6 Les problèmes de non-qualité

Une liste des problèmes de non-qualité a été soumise aux deux catégories de répondants. Cette liste a été élaborée à partir des entrevues de pré diagnostic réalisées auprès des cadres du Service des ressources humaines et de l'Organisation scolaire, ces problèmes avaient été soulevés par l'un ou l'autre des cadres rencontrés.

Afin de classer les problèmes identifiés nous avons utilisé une cote définie de la façon suivante:

- OUI = -1, il y a un problème de non-qualité;
- NON = +1, il n'y a pas de problème de non-qualité;
- NE S'APPLIQUE PAS = 0.

La cote théorique positive maximum accordée par le Service des ressources humaines (Cote-SRH) est de (+6) mais deux personnes du service n'ont pas répondu à cette question ce qui ramène le maximum positif observé à (+4). Une cote-SRH de (+4) signifie que les répondants du SRH estiment que ce problème ne se présente pas dans la relation client-fournisseur avec l'Organisation

scolaire. La Cote-SRH minimum négative observée (-2) signifie que ces problèmes sont ceux que les répondants du Service des ressources humaines perçoivent le plus souvent dans cette relation. Les répondants de l'Organisation scolaire sont au nombre de cinq (5), la cote-OS maximum positive théorique et observée est de (+5). Un écart a été calculé, [E] = [Cote-OS - Cote-SRH], afin de mesurer la différence entre les perceptions que les employés de l'Organisation scolaire ont du Service des ressources humaines à titre de clients, et celles que les employés du Service des ressources humaines ont d'eux-mêmes à titre de fournisseurs.

TABLEAU 5

COTE-SRH ET COTE-OS DES PROBLÈMES DE NON-QUALITÉ AU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

PROBLÈMES	Cote-SRH	Cote-OS	Écart
Manque de rigueur	+4	-3	-7
Manque de flexibilité	+4	+2	-2
Manque de courtoisie	+4	+5	+1
Manque de disponibilité du service demandé	+2	-1	-3
Manque de cohérence	+2	-1	-3
Incompétence du personnel	+2	+2	0
Insuffisance de places pour la formation	+1	-4	-5
Non-conformité aux attentes du client	0	0	0
Manque d'anticipation des demandes de service	0	0	0
Iniquité de traitement des demandes	0	-3	-3
Inadéquations tâche -vs - classification	0	-3	-3
Erreurs dans la transmission des informations	0	-1	-1
Manque de planification pour rencontrer les besoins en personnel	-1	-2	-1
Manque de clarté dans la définition des rôles entre les intervenants	-1	-3	-2
Manque d'instruments adaptés au service demandé	-1	+2	+3
Absence d'informations relativement à l'application des conventions collectives	-1	-2	-1
Manque de communications	-2	-2	0
Inadéquation entre le perfectionnement offert et les besoins du personnel	-2	-4	-2
Délais d'exécution des demandes	-2	-3	-1
Absence de politiques collégiales en gestion de personnel	-2	-2	0

Trois des problèmes identifiés avaient été considérés comme non existants par les employés du Service des ressources humaines, ils avaient obtenu la cote-SRH (+4) dans la grille présentée plus

haut, il s'agit du «manque de rigueur», du «manque de flexibilité» et du «manque de courtoisie». Les employés de l'Organisation scolaire confirment cette situation pour le «manque de flexibilité» et le «manque de courtoisie» mais il y a un important écart de [-7] pour le «manque de rigueur». L'autre problème qui marque une divergence majeure, écart de [-5], est celui de l'«insuffisance de places pour la formation» qui est renforcé par un écart de [-2] pour le problème d'«inadéquation entre le perfectionnement offert et les besoins du personnel». Le Service des ressources humaines devra s'interroger aussi sur l'origine des écarts [-3] entre ses perceptions et celles de l'Organisation scolaire pour le «manque de disponibilité du service demandé», le «manque de cohérence», l'«iniquité de traitement des demandes», et l'«inadéquation entre tâche -vs - classification».

Tous les autres problèmes ont été confirmés par les employés de l'Organisation scolaire et les plus graves à résoudre ont obtenu une cote-SRH (-2) et une cote-OS plus petite que (-2). Ces problèmes ont déjà été soulignés dans les faiblesses du Service des ressources humaines, il sera nécessaire d'y accorder une attention dans les plus brefs délais. Il s'agit des quatre problèmes suivants:

- l'absence d'informations relativement à l'application des conventions collectives;
- le manque de communications;
- les délais d'exécution des demandes;
- l'absence de politiques collégiales en gestion de personnel.

3.2.3 L'amélioration des activités du Service des ressources humaines

La question 23 demandait aux répondants d'identifier le niveau d'amélioration nécessaire pour chacune des activités énumérées. Ils devaient utiliser une cote définie de la façon suivante:

0 = cette activité n'existe pas dans notre service
1 = très loin de la situation idéale: une amélioration radicale et urgente est requise
2 = une amélioration importante doit être apportée sans tarder
3 = une amélioration modérée est à prévoir
4 = une légère amélioration est possible
5 = la situation correspond à ce qui est souhaitable: rien n'est à améliorer

Afin d'analyser cette question, une cote-SRH, accordée par les employés du Service des ressources humaines, et une cote-Os par ceux de l'Organisation scolaire ont été définies à l'aide des moyennes des cotes respectives de chacune des activités en tenant compte du nombre réel de personnes qui l'ont cotée entre 1 et 5.

Certaines activités avaient reçu, d'un nombre variable de répondants du Service des ressources humaines, une cote-SRH de (0), afin d'éviter de biaiser les résultats nous les avons éliminées du

BIBLIOTHÈQUE - ENAP

calcul de la moyenne des sous-systèmes. Le tableau 6 donne la liste des activités qui sont perçues non existantes par au moins un répondant du Service des ressources humaines. Le nombre de répondants de l'Organisation scolaire qui avaient aussi cette perception a été placé entre accolades à la suite de l'activité: {OS=1} et le chiffre entre parenthèses, placé à droite d'une cote, représente le nombre de répondants qui ont plutôt choisi de la coter. Toute absence de chiffre entre parenthèses indique que la cote a été décernée par le nombre maximal de répondants qui est de 5 pour les deux services. Deux activités n'ont reçu aucune cote par les employés du Service des ressources humaines, laissant entrevoir une incertitude de leur part quant à la signification de celles-ci. À titre d'exemple, la ligne correspondant à la deuxième activité devrait être lue de la façon suivante.

L'activité «Élaboration d'un processus d'intégration du nouveau personnel par les futurs retraités» est perçue comme non existante par 4 répondants du Service des ressources humaines. {OS=1} indique qu'un employé de l'Organisation scolaire a la même perception. La cote-SRH est égal a 2 mais n'a été décernée que par un seul répondant alors que la cote-OS est de 1,7 et qu'elle a été décernée par les 4 autres répondants de l'Organisation scolaire.

TABLEAU 6

ACTIVITÉS PERÇUES NON EXISTANTES

Activités perçues comme non existantes par 4 répondants-SRH	**Cote-SRH**	**Cote-OS**
Création d'un comité des "sages" pour recueillir, conserver et mettre à profit l'expertise et la mémoire des retraités {OS=1}	---	2,3(4)
Élaboration d'un processus d'intégration du nouveau personnel par les futurs retraités {OS=1}	2(1)	1,7(4)
Activités perçues comme non existantes par 3 répondants-SRH	**Cote-SRH**	**Cote-OS**
Pilotage d'un projet mobilisateur {OS=2}	---	1(2)
Sondage auprès des employés pour connaître le climat organisationnel	2(2)	1,2
Établissement de plans de carrières pour l'ensemble du personnel	2(1)	1,3(4)
Activités perçues comme non existantes par 2 répondants-SRH	**Cote-SRH**	**Cote-OS**
Stage d'orientation et d'information sur le Collège (mission, objectifs, systèmes technologique et administratif,...)	1,5(2)	2
Probation des nouveaux employés (expertise-conseil auprès des cadres, instrumentation,...) {OS=3}	2(3)	1(1)
Activités perçues comme non existantes par 1 répondant-SRH	**Cote-SRH**	**Cote-OS**
Élaboration d'une politique de responsabilisation pour l'ensemble du personnel {OS=1}	1,5(2)	3(3)
Intégration dans le milieu de travail	1,7(3)	1,8
Supervision de l'entrée en fonction du nouveau personnel (instrumentation, conseil-assistance auprès des cadres)	1,7(3)	2,2

TABLEAU 6 (suite)
ACTIVITÉS PERÇUES NON EXISTANTES

Activités perçues comme non existantes par 1 répondant-SRH	Cote-SRH	Cote-OS
Production d'outils pour l'appréciation et l'évaluation du rendement du personnel {OS=2}	1,8(4)	1,7(3)
Élaboration d'une politique relativement au respect des règles et normes en vigueur lors d'une restructuration, de l'élargissement ou l'enrichissement des tâches (expertise-conseil) {OS=1}	2(2)	3(3)
Gestion de programmes d'aide aux employés	2(4)	1,8
Coordination du comité sur le développement des ressources humaines {OS=3}	2,3(3)	5(1)

Afin de poursuivre l'analyse au niveau des sous-systèmes, une nouvelle moyenne a été calculée pour chacun d'eux. Les moyennes de ceux-ci ont été utilisées à leur tour pour définir la cote-SRH, perception de soi, à titre de fournisseur, et la cote-OS, perception de l'autre à titre de client, pour chacune des six fonctions du Service des ressources humaines. Les résultats sont présentés globalement à l'annexe 4. Ils ont permis de classer les sous-systèmes et les activités responsables de chaque résultat selon quatre catégories:

- sous-systèmes et activités requérant une amélioration importante sans tarder (Tableau 7),
- sous-systèmes et activités requérant une amélioration modérée (Tableau 8),
- sous-systèmes et activités requérant une légère amélioration (Tableau 9),
- sous-systèmes et activités requérant une amélioration moins urgente (Tableau 10).

Ces tableaux permettent de cerner les forces et faiblesses du Service des ressources humaines, validant ainsi les éléments identifiés aux questions 10 à 12 et à la question 22. Ils permettent d'apprécier, par l'évaluation de l'écart entre les cotes, [Écart] = [Cote-OS - Cote-SRH], les différences de perception entre les deux réalités.

Le tableau 7 donne la liste des activités des trois fonctions qui ont obtenu une cote-SRH inférieure à 3. Elles demandent une amélioration importante, sans plus tarder. L'écart le plus important se retrouve au niveau de la fonction DYNAMISATION: [Écart] = [(1,7) - (2,7)] = [-1]. Il est dû principalement aux sous-systèmes MOBILISATION et GRATIFICATION.

TABLEAU 7

NÉCESSITÉ D'UNE AMÉLIORATION IMPORTANTE SANS TARDER

ACTIVITÉS	Cote-SRH	Cote-OS
INSERTION	**2,2**	**2,1**
Accueil	**1,6**	**1,9**
Stage d'orientation et d'information sur le Collège (mission, objectifs, systèmes technologique et administratif,...) *Non existante par 2 répondants-SRH*	1,5(2)	2
Intégration dans le milieu de travail *Non existante par 1 répondant-SRH*	1,7(3)	1,8
Intégration (mise en premier poste)	**1,8**	**1,9**
Supervision de l'entrée en fonction du nouveau personnel (instrumentation, conseil-assistance auprès des cadres) *Non existante par 1 répondant-SRH*	1,7(3)	2,2
Formation spécifique du nouveau personnel (préparation et entraînement)	2	1,6
Recrutement	**3,2**	**2,6**
Évaluation des besoins actuels et futurs en ressources humaines (gestion stratégique, expertise-conseil auprès des cadres, définition des qualifications, valeurs et profils recherchés)	1,8	2
PROGRÈS	**2,4**	**2,5**
Développement des responsabilités	**1,8**	**3**
Élaboration d'une politique de responsabilisation pour l'ensemble du personnel *Non existante par 1 répondant -SRH*, {OS=1}	1,5(2)	3(3)
Élaboration d'une politique relativement au respect des règles et normes en vigueur lors d'une restructuration, de l'élargissement ou l'enrichissement des tâches (expertise-conseil auprès des cadres) *Non existante par 1 répondant -SRH*, {OS=1}	2(2)	3(3)
Écoute	**2,1**	**2,7**
Sondage auprès des employés pour connaître le climat organisationnel *Non existante par 3 répondants-SRH*	2(2)	1,2
Gestion de programmes d'aide aux employés *Non existante par 1 répondant-SRH*	2(4)	1,8(5)
Coordination du comité sur le développement des ressources humaines *Non existante par 1 répondant -SRH* , {OS=3}	2,3(3)	5(1)
GPP (Gestion prévisionnelle du personnel)	**2,4**	**3,2**
Planification de la relève (pour le personnel enseignant particulièrement)	1,8	4(3)
Établissement et mise à jour du cahier des descriptions de tâches et des postes (plan d'effectifs)	2,8	1 8
Constitution d'une banque de ressources humaines pour toutes les catégories de personnel	2,8	3,8
Formation	**2,5**	**2,7**
Évaluation des besoins de formation pour toutes les catégories de personnel, sauf les enseignants	2,4	2,6
Coordination des programmes de perfectionnement, sauf les enseignants	2,4	3,0
Coordination des programmes de formation, sauf les enseignants	2,4	3,0

TABLEAU 7 (suite)

NÉCESSITÉ D'UNE AMÉLIORATION IMPORTANTE SANS TARDER

ACTIVITÉS	Cote-SRH	Cote-OS
PROGRÈS	**2,4**	**2,5**
Formation	**2,5**	**2,7**
Formation des cadres relativement à l'interprétation et à l'application des politiques collégiales, des balises et des règles définies par les conventions collectives {OS=1}	2,7	2,3(3)
Cross fertilization (Partage de l'expertise)	**3,0**	**3,0**
Élaboration d'un processus d'intégration du nouveau personnel par les futurs retraités *Non existante par 4 répondants-SRH*, {OS=1}	2(1)	1,7(4)
Création d'un comité des "sages" pour recueillir, conserver et mettre à profit l'expertise et la mémoire des retraités *Non existante par 4 répondants-SRH*, {OS=1}	- - -	2,3(4)
DYNAMISATION	**2,7**	**1,7**
Mobilisation	- - -	**1**
Pilotage d'un projet mobilisateur *Non existante par 3 répondants-SRH*, {OS=2}	- - -	1(2)
Appréciation	**1,9**	**1,4**
Production d'outils pour l'appréciation et l'évaluation du rendement du personnel *Non existante par 1 répondant-SRH*, {OS=2}	1,8(4)	1,7(3)
Probation des nouveaux employés (expertise-conseil auprès des cadres, instrumentation,...) *Non existante par 2 répondants-SRH*, {OS=3}	2(3)	1(1)
Promotion	**2,3**	**1,7**
Établissement de plans de carrières pour l'ensemble du personnel *Non existante par 3 répondants-SRH*	2(1)	1,3
Programme de mutation et de roulement de personnel (politique, règles de convention collective, balises et tests)	2,5	2
Gratification	**2,8**	**2,1**
Gestion de programmes de valorisation des employés	1,8	1,2
Gestion des programmes de bourses, de reconnaissances professionnelles	2,6	1,3(3)

Deux fonctions ont reçu une cote de 3,0; elles demandent une amélioration modérée. Le tableau 8 donne les sous-systèmes et les activités qui sont responsables de cette cote. La cote-OS de la fonction DIALOGUE est bien inférieure à la cote-SRH, engendrant un écart de [-0,8] et c'est le sous-système NÉGOCIATION qui en est responsable avec un écart de [-1,2].

TABLEAU 8

NÉCESSITÉ D'UNE AMÉLIORATION MODÉRÉE

ACTIVITÉS	Cote-SRH	Cote-OS
DIALOGUE	**3,0**	**2,2**
Concertation	**2,9**	**2,6**
Collaboration et partenariat entre les syndicats et le Collège	2,5	2,8
Élaboration de politiques collégiales de gestion de personnel	2,5	2,3
Concertation et collaboration avec les directeurs de services sur des sujets autres que ceux de la gestion du personnel {OS=1}	2,8	2,3(4)
Négociation	**3,1**	**1,8**
Coordination de la préparation des griefs et arbitrages et participation aux auditions {OS=1}	2,8	1,6(3)
Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités de griefs {OS=1}	3,0	1,6(3)
Coordination de la préparation des négociations (cueillette d'informations, établissements de mandats) {OS=1}	3,0	2,5(4)
QUALITÉ DE VIE	**3,0**	**2,8**
Amélioration des conditions de travail	**2,1**	**1,9**
Mise au point d'expériences et de programmes visant l'amélioration de la QVT (Qualité de Vie au Travail) du personnel de soutien et des professionnels (aménagement des postes individuels, de l'environnement, des horaires et des processus de travail)	1,8	1,6
Formation et information des cadres sur les règlements, les normes et les méthodes reliés à la santé et sécurité du travail	2,3	2,4
Coordination des programmes reliés à la santé (conditions hygiéniques et physiques des milieux de travail)	2,3	1,8

La sixième fonction, IMAGE, a reçu la meilleure cote-SRH de 3,4 alors que les répondants de l'Organisation scolaire ne lui ont accordé qu'une cote-OS de 2,2 engendrant un écart de [-1,2], c'est-à-dire la nécessité d'améliorations plus urgentes au niveau du sous-système «Information du marché du travail» qui a obtenu un écart de [-2], comme le montre le tableau 9.

TABLEAU 9

NÉCESSITÉ D'UNE LÉGÈRE AMÉLIORATION

ACTIVITÉS	Cote-SRH	Cote-OS
IMAGE	**3,4**	**2,2**
Information du marché du travail	**3,3**	**2,2**
Abonnement à des revues, participation à des colloques, séminaires, séances de formation,...{OS=3}	3,0	1(1)

Pour mieux saisir la situation des autres activités, elles ont été placées dans un ordre allant des moins satisfaisantes aux plus satisfaisantes tout en conservant le classement des fonctions obtenu plus haut. Certaines d'entre elles devront faire l'objet d'une analyse ultérieure afin de vérifier les raisons qui ont engendré des écarts supérieurs à [-1,5] entre les deux réalités perçues. Il s'agit des activités suivantes: «Participation à des auditions de tribunaux», «Application des conventions collectives concernant les employés et des règlements régissant les conditions de travail des cadres» [-2,2], «Attribution des postes» [-2,1], «Établissement de la rémunération» [-1,8], «Gestion des postes» [-1,7] et «Coordination des programmes reliés à la sécurité du travail» [-1,7].

TABLEAU 10

NÉCESSITÉ D'UNE AMÉLIORATION MOINS URGENTE

ACTIVITÉS	Cote-SRH	Cote-OS
INSERTION	**2,2**	**2,1**
Recrutement	**3,2**	**2,6**
Application du programme d'accès à l'égalité en emploi	3,3	3,5
Gestion des postes (création, description et classification des postes)	3,3	1,6
Attribution des postes (ouverture, affichage, publication des postes, coordination et secrétariat des comités de sélection, embauche) {OS=1}	3,6	1,5(4)
Traitement des offres d'emploi venant de l'extérieur {OS=1}	3,8	4,5(4)
PROGRÈS	**2,4**	**2,5**
Cross fertilization (Partage de l'expertise)	**3,0**	**2,1**
Planification des programmes de mise à la retraite {OS=1}	3,0	2,3(3)
DYNAMISATION	**2,7**	**1,7**
Gratification	**2,8**	**2,1**
Organisation de la fête des employés ayant 25 ans de service et des retraités {OS=2}	4,0	3,7(3)
Communication	**3,1**	**2,9**
Transmission d'informations aux instances supérieures {OS=2}	3,0	3(3)
Transmission aux différents clients (internes ou externes) des données pertinentes consignées dans les dossiers {OS=2}	3,0	2,7(3)
Collecte des informations auprès des employés et gestion des dossiers	3,3	3,2
Rémunération	**3,6**	**2,7**
Traitement des tâches individuelles {OS=2}	3,6	3(2)
Rédaction et signatures des contrats {OS=1}	3,6	3,7(3)
Gestion des sommaires de rémunération	3,6	4
Établissement de la rémunération (évaluation des dossiers, classification)	3,6	2,2

TABLEAU 10 (suite)

NÉCESSITÉ D'UNE AMÉLIORATION MOINS URGENTE

ACTIVITÉS	Cote-SRH	Cote-OS
DIALOGUE	**3,0**	**2,2**
Concertation	**2,9**	**2,6**
Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités des relations de travail	3,8	2,8
Négociation	**3,1**	**1,8**
Application des conventions collectives concernant les employés et des règlements régissant les conditions de travail des cadres	3,8	1,6
QUALITÉ DE VIE	**3,0**	**2,8**
Sécurité	**3,1**	**3,1**
Application de la politique sur le harcèlement sexuel pour tout le personnel	2,8	3,4
Coordination des programmes reliés à la sécurité du travail (prévention, SIMDUT, accidents de travail)	3,5	1,8
Avantages sociaux	**3,8**	**3,5**
Gestion des programmes de protection du revenu et avantages sociaux: assurances, caisse de retraite, congés, vacances,... (documentation, information, expertise-conseil auprès des cadres et du personnel) {OS=1}	3,8	3
Expertise-conseil dans l'application des programmes de soutien à la retraite {OS=2}	3,8	4(1)
IMAGE	**3,4**	**2,2**
Information du marché du travail	**3,3**	**2,2**
Participation à des comités ou groupes de travail externes (Commission des relations de travail, Fédération des cégeps,...)	3,5	3,3
Information autres cibles	**3,5**	- - -
Participation à des auditions de tribunaux (arbitrages, griefs,...) {OS=3}	3,5	- - -

3.3 LA CONCLUSION DU DIAGNOSTIC

3.3.1 Les pré requis

À l'analyse des résultats, il ressort que les raisons d'être et les missions du Collège Ahuntsic, du Service des ressources humaines et de l'Organisation scolaire ne sont pas partagées par l'ensemble du personnel du Service des ressources humaines et de l'Organisation scolaire. Les réponses sont très diversifiées et l'unanimité n'est pas faite autour de celles-ci. Le manque d'adhésion à une mission claire et à des objectifs institutionnels précis se répercute au niveau de la connaissance mutuelle des défis à relever par chacune des unités administratives pour les trois prochaines années, en particulier la méconnaissance de la part du Service des ressources humaines des objectifs et défis de son client, l'Organisation scolaire.

Les activités du Service des ressources humaines sont perçues comme centrées sur le maintien des relations de travail, l'application des conventions collectives, la dotation, la rémunération et la gestion des dossiers individuels. La fonction conseil auprès des individus et des cadres est peu relevée. L'Organisation scolaire est vue comme s'occupant surtout des dossiers des étudiants et de l'organisation de l'enseignement. Les employés des deux services ne reconnaissent pas le développement, l'organisation des enseignements et le financement du secteur de l'Éducation des adultes comme des activités importantes pour l'Organisation scolaire.

Au niveau des forces et faiblesses, les répondants reconnaissent que la plus grande force du Collège Ahuntsic vient de l'expérience de son personnel, des qualités de sa direction et de la variété de sa programmation. Par ailleurs, si la division du travail est un atout pour le Service des ressources humaines elle devient un handicap pour l'Organisation scolaire. Les communications inter-services et le manque de planification à long terme au Service des ressources humaines sont un reflet de la situation de l'ensemble de l'organisation. Ils se manifestent par une absence de politiques, de procédures et d'outils de gestion des ressources humaines. Les répondants ont aussi souligné que le Collège Ahuntsic doit surmonter un faible sentiment d'appartenance et un manque de motivation chez une proportion importante de son personnel.

3.3.2 La relation client-fournisseur

Le Service des ressources humaines offre à l'Organisation scolaire des services de dotation, de perfectionnement, d'expertise-conseil et de gestion des dossiers individuels. Les besoins de celle-ci se résument au recrutement, au développement, à l'évaluation du personnel et à l'échange d'informations concernant la rémunération. Cette perception traditionaliste du rôle du Service des

ressources humaines est confirmée par les répondants de l'Organisation scolaire qui n'expriment pas d'autres besoins.

Les insatisfactions de l'Organisation scolaire viennent, selon les répondants du Service des ressources humaines, des nécessités de respecter certaines règles des conventions collectives, du délai dans le traitement des demandes, de l'absence de communications et de l'absence de politiques et d'outils en matière de gestion du personnel. L'inexistence d'une banque de candidatures pour combler rapidement des postes vacants ou occasionnels rappelle la faiblesse du service au niveau de la planification. Les employés de l'Organisation scolaire insistent sur les délais et le manque d'équité dans le traitement des demandes.

3.3.3 Les problèmes de non-qualité

La compétence et la courtoisie sont perçues comme satisfaisantes par les répondants des deux services. Ceux de l'Organisation scolaire, contrairement à ceux du Service des ressources humaines déplorent le manque de rigueur, de cohérence, de disponibilité de services, de flexibilité et l'insuffisance de places pour la formation.

Les employés de l'Organisation scolaire soulèvent de plus des problèmes reliés au développement des ressources humaines, aux délais et à l'iniquité dans le traitement des demandes de même qu'un manque de communications.

L'analyse des problèmes de non-qualité montre les faiblesses et les motifs des insatisfactions de l'Organisation scolaire. Ces problèmes peuvent être regroupés en quatre grandes catégories que nous utiliserons par la suite pour reclassifier les activités à améliorer au Service des ressources humaines:

1- la planification (recrutement, retraite, délais d'exécution,...),
2- le développement de politiques et d'outils (procédures, programmes, instruments,...),
3- le développement des ressources humaines (information, formation, perfectionnement,...),
4- les communications (sondage, coordination, négociation, participation,...).

3.3.4 Les améliorations

3.3.4.1 Les améliorations à court terme

Les améliorations urgentes au Service des ressources humaines, celles qui ont reçu une cote-SRH inférieure ou égale à 2, ou celles dont l'écart à la cote-OS est inférieur à [-1,0], concernent principalement les trois premières fonctions: INSERTION, PROGRÈS et DYNAMISATION. Un écart particulièrement important de [-2,1] est à souligner pour l'activité ATTRIBUTION DES

POSTES. Cette activité est reliée aux problèmes de non-qualité déjà évoqués comme: le manque de disponibilité du service demandé, le manque de cohérence, l'iniquité de traitement des demandes, le manque de planification pour rencontrer les besoins en personnel et les délais d'exécution. Les activités les plus critiques qui demandent une amélioration à court terme sont données dans le tableau 11 en fonction des quatre catégories définies plus haut. Le chiffre entre crochet indique l'écart obtenu pour des activités qui avaient une cote-SRH supérieure à 2.

TABLEAU 11
AMÉLIORATIONS À COURT TERME

1- PLANIFICATION
Évaluation des besoins actuels et futurs en ressources humaines (gestion stratégique, expertise-conseil auprès des cadres, définition des qualifications, valeurs et profils recherchés)
Établissement de plans de carrière pour l'ensemble du personnel
Planification de la relève (pour le personnel enseignant particulièrement)
Établissement et mise à jour du cahier des descriptions de tâches et des postes (plan d'effectifs) [-1]
Gestion des postes (création, description et classification des postes) [-1,7]
Attribution des postes (ouverture, affichage, publication des postes, coordination et secrétariat des comités de sélection, embauche) [-2,1]
2- POLITIQUES ET OUTILS
Supervision de l'entrée en fonction du nouveau personnel (instrumentation, conseil-assistance auprès des cadres)
Probation des nouveaux employés (expertise-conseil auprès des cadres, instrumentation,...)
Production d'outils pour l'appréciation et l'évaluation du rendement du personnel
Élaboration d'une politique relativement au respect des règles et normes en vigueur lors d'une restructuration, de l'élargissement ou l'enrichissement des tâches (expertise-conseil auprès des cadres)
Élaboration d'une politique de responsabilisation pour l'ensemble du personnel
Gestion de programmes de valorisation des employés
Gestion des programmes d'aide aux employés
Établissement de la rémunération (évaluation des dossiers, classification) [-1,8]
Application des conventions collectives concernant les employés et des règlements régissant les conditions de travail des cadres [-2,2]
3- DÉVELOPPEMENT
Stage d'orientation et d'information sur le Collège (mission, objectifs, systèmes technologique et administratif,...)
Intégration dans le milieu de travail
Formation spécifique du nouveau personnel
Élaboration d'un processus d'intégration du nouveau personnel par les futurs retraités
Mise au point d'expériences et de programmes visant l'amélioration de la QVT (Qualité de Vie au Travail) du personnel de soutien et des professionnels (aménagement des postes individuels, de l'environnement, des horaires et des processus de travail)
Gestion des programmes de bourses, de reconnaissances professionnelles [-1,3]

TABLEAU 11 (suite)
AMÉLIORATIONS À COURT TERME

3- DÉVELOPPEMENT (suite)
Coordination des programmes reliés à la santé (conditions hygiéniques et physiques des milieux de travail) [-1,7]
Abonnement à des revues, participation à des colloques, séminaires, séances de formation,...[-2]
4- COMMUNICATIONS
Pilotage d'un projet mobilisateur
Sondage auprès des employés pour connaître le climat organisationnel
Création d'un comité des "sages" pour recueillir, conserver et mettre à profit l'expertise et la mémoire des retraités
Coordination de la préparation des griefs et arbitrages et participation aux auditions [-1,2]
Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités de griefs [-1,4]

3.3.4.2 Les améliorations à moyen terme

Les activités ayant besoin d'une attention moins urgente se retrouvent surtout dans les fonctions PROGRÈS, DIALOGUE et QUALITÉ DE VIE. Elles ont une cote-SRH entre 2 et 3 et un écart à la cote-OS supérieur à [-1]. On obtient la liste suivante en utilisant les mêmes catégories que dans le tableau 11.

TABLEAU 12
AMÉLIORATIONS À MOYEN TERME

1- PLANIFICATION
Constitution d'une banque de ressources humaines pour toutes les catégories de personnel
Planification des programmes de mise à la retraite
2- POLITIQUES ET OUTILS
Programme de mutation et de roulement de personnel (politique, règles de convention collective, balises et tests)
Élaboration de politiques collégiales de gestion de personnel
Application de la politique sur le harcèlement sexuel pour tout le personnel
3- DÉVELOPPEMENT
Coordination du comité sur le développement des ressources humaines *Non existante par 1 répondant-SRH*
Évaluation des besoins de formation pour toutes les catégories de personnel, sauf les enseignants
Coordination des programmes de perfectionnement, sauf les enseignants
Coordination des programmes de formation, sauf les enseignants
Formation des cadres relativement à l'interprétation et à l'application des politiques collégiales, des balises et des règles définies par les conventions collectives

TABLEAU 12 (suite)
AMÉLIORATIONS À MOYEN TERME

3- DÉVELOPPEMENT (suite)
Formation et information des cadres sur les règlements, les normes et les méthodes reliés à la santé et sécurité du travail
4- COMMUNICATIONS
Collaboration et partenariat entre les syndicats et le Collège
Concertation et collaboration avec les directeurs de services sur des sujets autres que ceux de la gestion du personnel
Coordination de la préparation des négociations (cueillette d'informations, établissements de mandats)
Transmission d'informations aux instances supérieures
Transmission aux différents clients (internes ou externes) des données pertinentes consignées dans les dossiers

3.3.4.3 Les améliorations à long terme

Les activités qui présentent le moins d'insatisfaction sont celles qui ont obtenu une cote-SRH supérieure à 3,0 avec un écart à la cote-OS supérieur à [-1]. Elles se retrouvent dans le sous-système RECRUTEMENT de la fonction INSERTION et dans les quatre fonctions DYNAMISATION, DIALOGUE, QUALITÉ DE VIE et IMAGE. La fonction PROGRÈS et la catégorie 3- Développement ne comptent aucune activité satisfaisante pour le moment démontrant l'importance répétée de s'occuper de façon urgente de ces éléments. Le tableau 13 présente la liste de ces activités.

TABLEAU 13
AMÉLIORATIONS À LONG TERME

1- PLANIFICATION
Traitement des offres d'emploi venant de l'extérieur
Application du programme d'accès à l'égalité en emploi
2- POLITIQUES ET OUTILS
Traitement des tâches individuelles
Rédaction et signatures des contrats
Gestion des sommaires de rémunération
Application de la politique sur le harcèlement sexuel pour tout le personnel
Coordination des programmes reliés à la sécurité du travail (prévention, SIMDUT, accidents de travail)
Expertise-conseil dans l'application des programmes de soutien à la retraite

TABLEAU 13 (suite)
AMÉLIORATIONS À LONG TERME

2- POLITIQUES ET OUTILS (suite)
Gestion des programmes de protection du revenu et avantages sociaux: assurances, caisse de retraite, congés, vacances,... (documentation, information, expertise-conseil auprès des cadres et du personnel)
3- DÉVELOPPEMENT
4- COMMUNICATIONS
Organisation de la fête des employés ayant 25 ans de service et des retraités
Collecte des informations auprès des employés et gestion des dossiers
Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités des relations de travail
Participation à des comités ou groupes de travail externes (Commission des relations de travail, Fédération des cégeps,...)
Participation à des auditions de tribunaux (arbitrages, griefs,...)

Les observations faites lors de l'analyse des questionnaires démontrent une méconnaissance réciproque des missions et objectifs des services tant du côté du client que du fournisseur. Cette situation entraîne de l'incompréhension et une inadéquation entre les services attendus et les services offerts. Les perceptions liées aux délais et à l'iniquité dans le traitement des demandes exprimées par le client le reflètent bien. La stratégie d'amélioration de la relation client-fournisseur que nous proposerons au cinquième chapitre s'appuie sur le cadre de référence exposé au prochain chapitre. Le processus COMBLER DES POSTES VACANTS, issu du sous-système RECRUTEMENT dans la fonction INSERTION a souvent été remis en question dans l'analyse des résultats, il sera utilisé pour illustrer la démarche d'amélioration continue.

4 LE CADRE CONCEPTUEL

4.1 LA GESTION GLOBALE DE LA QUALITÉ

Afin de définir une stratégie d'amélioration de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire nous utilisons un cadre conceptuel défini à partir des concepts et principes de la gestion globale de la qualité. Le présent chapitre expose ce cadre de référence et met en lumière les éléments utilisés pour élaborer les questionnaires analysés précédemment et ceux qui sous-tendent la stratégie d'amélioration que nous proposons au chapitre 5.

4.1.1 Le cadre de référence de la gestion globale de la qualité

Les principaux concepts de la gestion globale de la qualité que nous utilisons sont définis à partir des auteurs comme Deming, Juran, Imaï, Périgord, Harrington, Archier et Sérieyx et Leclerc. Certains d'entre eux sont utilisés directement dans la définition du cadre conceptuel alors que les autres ont été consultés à titre de compléments d'information.

La gestion globale de la qualité est un processus d'amélioration continue qui a son origine dans le management japonais. Il s'agit d'une philosophie de gestion basée sur le concept Kaïzen.

PHILOSOPHIE KAÏZEN. Kaïzen est un mot japonais qui se traduit par amélioration graduelle et continue. La philosophie de gestion rattachée à ce concept signifie que «...l'amélioration (continue) englobe tous les acteurs organisationnels, directions, cadres, enseignants et employés. Le point de départ de l'amélioration est la nécessité qui résulte de la découverte d'un problème de qualité et de l'engagement de tous dans sa résolution.» [IMAÏ, 1989, p. 9]. Kaïzen est donc aussi un processus de résolution de problèmes. Les principaux outils managériels de Kaïzen sont ceux suggérés par la gestion globale de la qualité. Ces outils nécessitent que la gestion soit structurée selon deux axes, l'un vertical et l'autre horizontal.

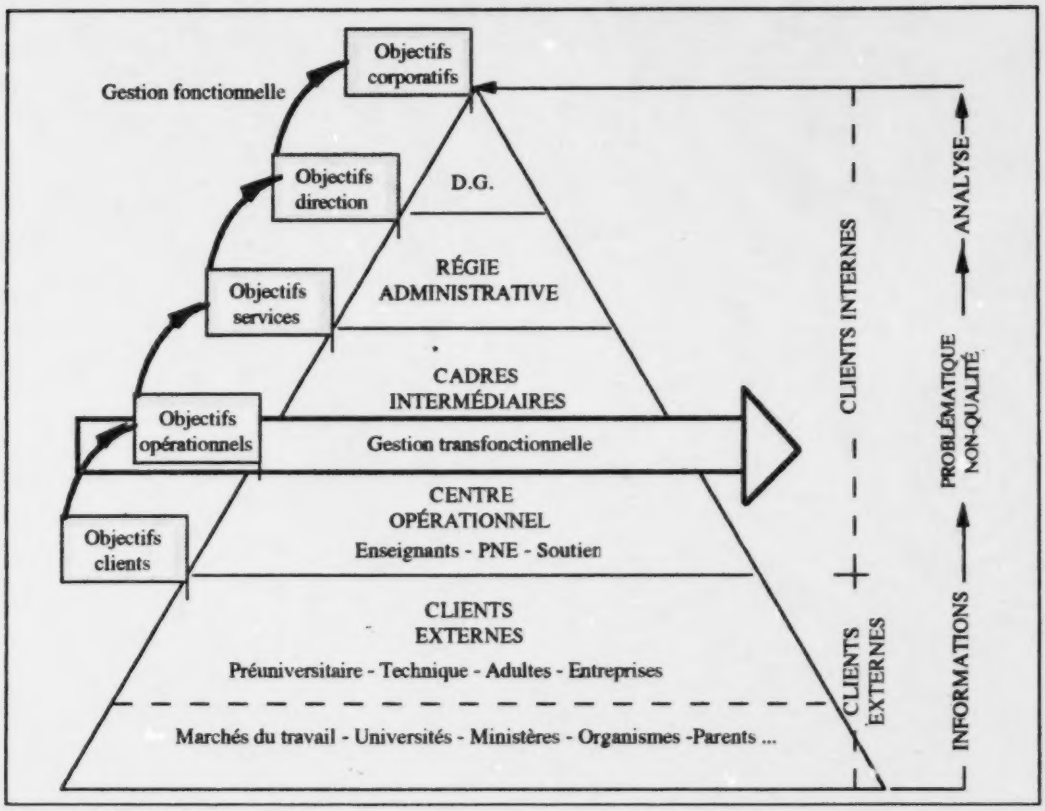
- La GESTION FONCTIONNELLE, axe vertical, concerne le «quoi», à savoir les activités reliées à ce que l'organisation doit faire. Elle fait descendre les objectifs corporatifs et les résultats attendus de haut en bas pour remonter de la base les stratégies et les moyens pour les atteindre; elle assure l'efficacité de l'organisation.
- La GESTION TRANSFONCTIONNELLE, axe horizontal, concerne «le comment», à savoir les activités reliées aux méthodes et à la manière de bien faire les choses. Elle implique la coopération des différents départements et nécessite la gestion des interfaces et l'abolition des barrières. Elle englobe tous les niveaux d'encadrement et l'ensemble des départements fonctionnels concernés, éliminant leur isolement. Elle requiert une compréhension mutuelle des

objectifs qui s'obtient dans le cadre de la relation client-fournisseur; elle assure l'efficience de l'organisation.

Pour assurer le maximum d'efficacité et d'efficience dans les services une institution d'enseignement doit adopter une configuration organisationnelle dont les règles et caractéristiques correspondent à une structure de marchés basée sur le programme d'études. Cette structure permet de vérifier l'offre de services et l'atteinte des résultats en fonction des besoins et des spécifications du client. Elle montre la nécessité de clarifier la raison d'être et la mission, de définir et d'aligner les objectifs corporatifs qui émergent et d'apprécier les écarts en regard de l'offre de services. Pour un collège, cette structure s'apparente au modèle présenté à la figure A. Dans ce modèle, la direction générale et les directeurs de service fixent et transmettent, dans un esprit de gestion participative les objectifs corporatifs aux unités administratives et opérationnelles. Celles-ci décident des objectifs qui leur permettront de participer à la réalisation des objectifs institutionnels. Les objectifs se répercutant ainsi jusqu'au niveau opérationnel qui, par son contact avec les clients, peut recueillir les informations pertinentes à l'appréciation de la conformité de l'offre de service. Les niveaux opérationnels et fonctionnels pourront alors identifier les problèmes de non-qualité qu'ils transmettront aux niveaux supérieurs avec les pistes de solution, les recommandations et les modifications possibles. Suite à une analyse de la situation, l'équipe de direction verra à corriger et modifier, selon le cas, soit les objectifs corporatifs, soit les processus de travail.

FIGURE A

STRUCTURE D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE

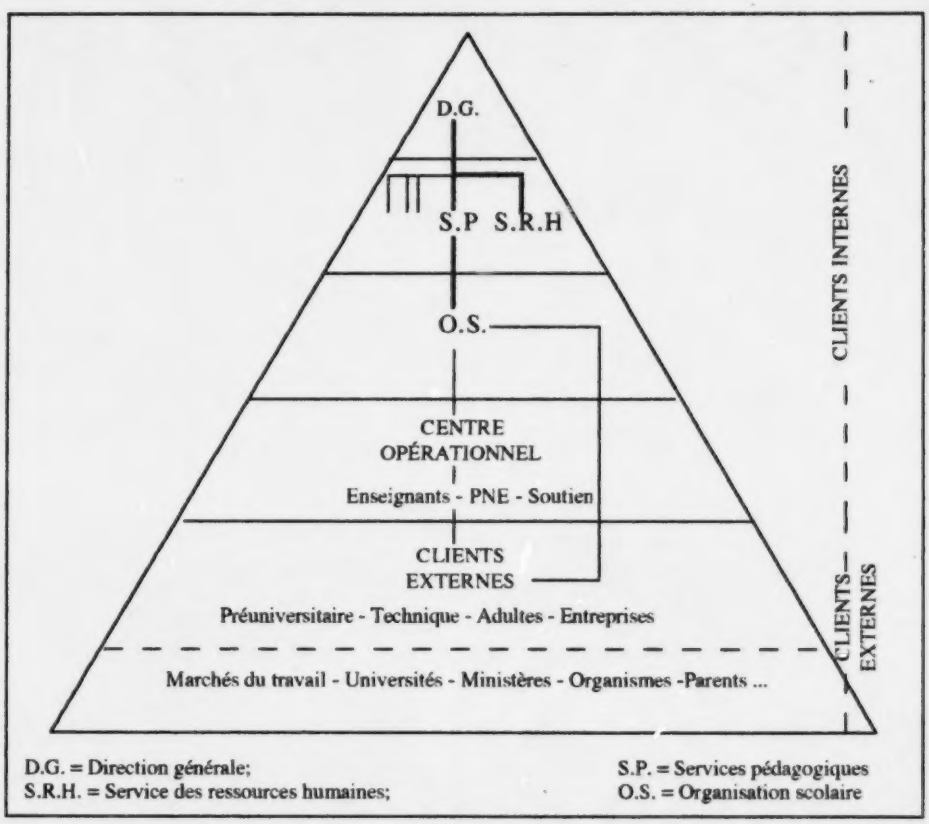


Source: Adapté de Leclerc, (1992)

Pour atteindre ses objectifs corporatifs, la direction générale du Collège Ahuntsic s'est donné une régie administrative qui comporte cinq directions dont deux sont en ligne directe avec le client privilégié, l'étudiant. Il s'agit de la direction des services pédagogiques et de la direction des services aux étudiants. La direction des services pédagogiques s'occupe de remplir la mission principale du collège qui est de dispenser des programmes d'études. La direction des services aux étudiants offre des services connexes pouvant assurer à l'étudiant un milieu de vie plus harmonieux pour réussir ses études.

Dans cette structure, le Service des ressources humaines appartient à la régie administrative alors que l'Organisation scolaire est une unité administrative de niveau intermédiaire qui relève du directeur des services pédagogiques. Le diagramme de la figure B donne la position des principaux acteurs concernés par le présent projet d'intervention.

FIGURE B
DIAGRAMME DES SERVICES CONCERNÉS



La reconnaissance dans cette structure de la primauté du client nous amène à rechercher les moyens de lui donner satisfaction en améliorant de façon graduelle et continue le service qui lui est offert, c'est-à-dire en faisant de la *qualité totale*. Juran spécifie dans son livre *La qualité dans les services* que

«La mission fondamentale de tout entreprise de service est de fournir un service qui répond aux besoins de ses clients. Cette mission essentielle (satisfaire les besoins de la clientèle) nous donne donc une première définition de la qualité:

QUALITÉ = APTITUDE À L'EMPLOI

«En corollaire à cette définition de la qualité, l'entreprise de service doit impérativement:

- identifier les clients du service concerné;
- identifier et définir les besoins de ces clients;
- traduire les besoins du client en attributs spécifiques du service, attributs que nous appellerons *caractéristiques de qualité*.» [JURAN, 1987, p.12]

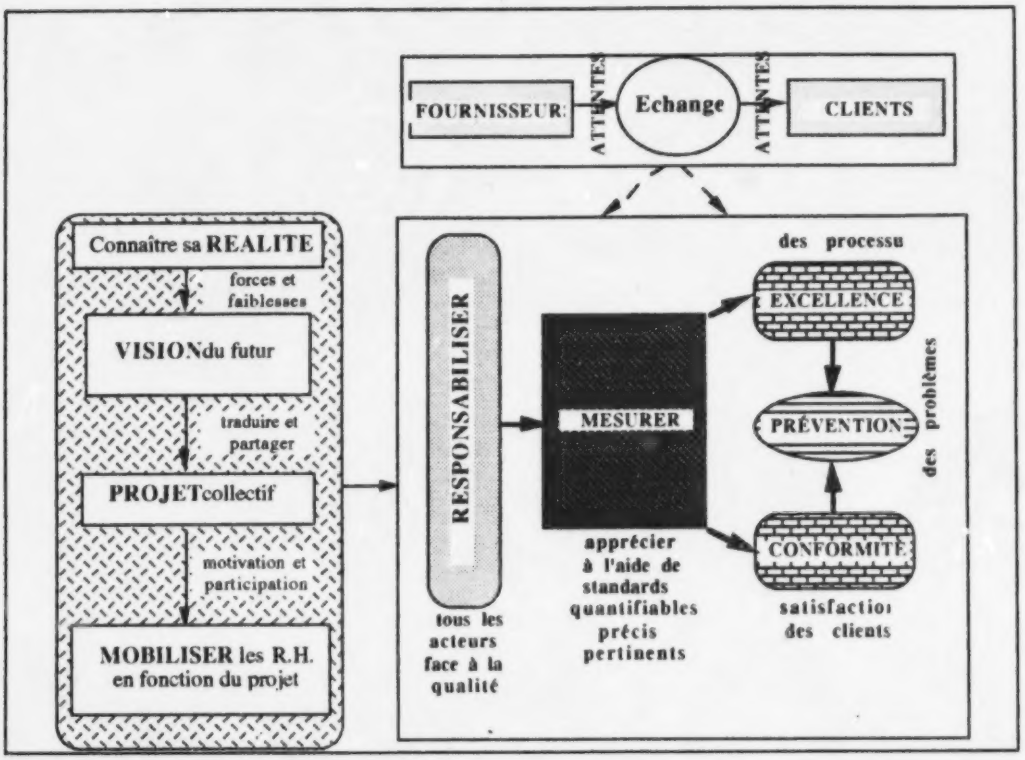
QUALITÉ. Dans le contexte de la philosophie Kaïzen, «... la qualité, dans son sens large, c'est tout ce qui peut être amélioré.» [IMAÏ, 1989, p.9]. Comme elle concerne l'ensemble de l'organisation, le concept *qualité totale* est apparu.

QUALITÉ TOTALE. L'Association française des cercles de qualité et Périgord la définissent ainsi: « La qualité totale ou gestion globale de la qualité est un ensemble de principes et de méthodes (managériels) organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client (interne ou externe) au moindre coût.»[PÉRIGORD, 1987, p.72]. Cette définition est transférable aux organisations de service et, selon Leclerc,

> « Les objectifs de la gestion globale de la qualité dans les administrations publiques sont d'améliorer la qualité des services, d'augmenter la productivité et de réduire les coûts. » [LECLERC, 1992, p.313].

Il propose un cadre de référence de la gestion globale de la qualité dont une adaptation est présentée à la figure C. Ce cadre comprend trois sous-systèmes qui constituent les assises de la gestion globale de la qualité: «les préalables», «les cinq principes de la qualité totale» et la «relation client-fournisseur». Les concepts de ces trois sous-systèmes sont explicités aux sections 4.1.2, 4.1.3 et 4.1.4.

FIGURE C
CADRE DE LA GESTION GLOBALE DE LA QUALITÉ



Source: Adapté de Leclerc, (1992)

4.1.2 Les préalables

Avant d'entreprendre une démarche de changement organisationnel aussi importante que l'implantation d'un processus d'amélioration continue, les éléments du sous-système «Les préalables» constituent des pré requis essentiels. En effet, seule une bonne connaissance de sa réalité permet de savoir où l'on est pour mieux décider où l'on veut amener l'organisation.

CONNAÎTRE SA RÉALITÉ. La direction générale doit se donner une idée claire et explicite de ce qui constitue sa raison d'être et sa mission, tout ce qui en fait une institution différente et supérieure. Une fois comprises et partagées, elles fourniront la base pour la définition des raisons d'être et des missions de toutes les unités administratives. Une meilleure connaissance de sa réalité

permet d'évaluer ses forces et faiblesses, d'apprécier les contraintes et les opportunités et conduit à l'élaboration d'une meilleure vision du futur.

VISION DU FUTUR. C'est l'image, la représentation mentale, que la direction générale se fait de l'organisation dans cinq ou dix ans. C'est le partage et l'adhésion du personnel à celle-ci qui permet de la traduire en projet collectif.

PROJET COLLECTIF. C'est le projet qui émerge de la vision et suscite « le sens de la mission, c'est-à-dire l'ardeur, l'intérêt et l'enthousiasme que le personnel ressent pour l'entreprise.» [CAMPBELL, 1992, p.77]. Bref, ce qui vient mobiliser les ressources humaines.

MOBILISER LES RESSOURCES HUMAINES. Périgord rappelle que «Le mot qualité est mobilisateur par excellence parce qu'il canalise les énergies et oriente les actions de tous.» [PÉRIGORD, 1987, p.172]. Ce mot donne un sens au travail de chacun et permet leur engagement dans l'atteinte des objectifs corporatifs et particulièrement leur engagement dans un processus d'amélioration continue. Ce processus nécessite une intégration des cinq principes de la gestion globale de la qualité, le deuxième sous-système du cadre de référence.

4.1.3 Les cinq principes de la qualité totale

Dans le modèle de Leclerc, ces cinq principes sont ordonnancés pour démontrer leur complémentarité. Ils rappellent qu'il faut RESPONSABILISER tous les acteurs à MESURER la CONFORMITÉ et l'EXCELLENCE de leurs processus tout en développant des réflexes de PRÉVENTION.

Le premier principe fait donc appel à la responsabilité de chacun des membres de l'organisation.

RESPONSABILITÉ. Que tous et chacun se sentent personnellement responsables de la qualité. Cette responsabilité passe par une politique de confiance envers les collaborateurs, un management participatif et l'utilisation du travail de groupe, une politique d'information et de communication et une politique de formation et de développement des ressources humaines. Connaître l'étendue de sa responsabilité nécessite le développement d'outils et de méthodes d'appréciation et de mesure.

MESURE. Définir des critères et standards de qualité pour savoir où l'on est, ce que l'on veut obtenir et l'apprécier en regard de la conformité aux besoins du client.

CONFORMITÉ. Des services aux besoins et exigences des clients internes et externes, tous et chacun étant tour à tour client et fournisseur dans l'organisation, ils deviennent alors tributaires de l'excellence des processus.

EXCELLENCE. Développer une intolérance face aux erreurs dans les processus, tout en accordant le droit à l'erreur aux individus. Bien faire du premier coup. Le zéro-défaut représente l'objectif fixé qui évoluera avec les améliorations successives. Crosby souligne que la qualité totale représente «un voyage sans fin vers l'atteinte de celui-ci». [PÉRIGORD, 1987, p.125]. Ce voyage ne peut se faire sans la prévention.

PRÉVENTION. Empêcher les problèmes d'arriver au lieu d'essayer de combattre leurs effets. Connaître les clients et améliorer les processus en éliminant tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée.

C'est dans la définition de la méthode et des caractéristiques du troisième sous-système, la «relation client-fournisseur» que ces cinq principes trouvent leur application.

4.1.4 La relation client-fournisseur

Dans une organisation tous les acteurs sont tour à tour client et fournisseur de quelqu'un.

CLIENT. Collet, Lansier et Ollivier définissent ainsi le client: «Est client toute personne qui attend d'une entreprise, d'une unité de travail ou d'une fonction de celle-ci, un produit ou un service correspondant à son besoin.» [COLLET, LANSIER et OLLIVIER, 1989, p.12]. Bien que dans une situation donnée, une personne soit client, elle devient, dans un autre contexte, fournisseur.

FOURNISSEUR. Est fournisseur celui qui dispense un produit, un service ou est responsable d'un échange. La mise en présence des clients et fournisseurs définit une relation spécifique.

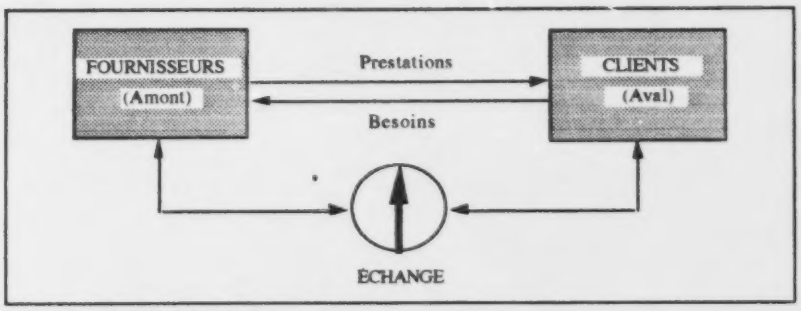
Une organisation qui décide d'adopter une philosophie de gestion basée sur la gestion globale de la qualité met en priorité la gestion de son efficience. Pour y arriver elle cherchera à simplifier ses processus en obtenant toutes les informations nécessaires auprès du personnel engagé dans ceux-ci. Seule une relation client-fournisseur harmonieuse peut favoriser une telle démarche.

RELATION CLIENT-FOURNISSEUR. C'est le concept qui assure la simplification des processus dans le cadre de la gestion globale de la qualité. La relation client-fournisseur a pour objet d'identifier clairement les clients et les fournisseurs engagés dans le projet collectif. Elle permet d'interrelier les tâches comme les maillons d'une chaîne (processus) qui traverserait l'organisation. «La boucle de rétroaction entre les besoins et la prestation (échange) s'appuie sur la mesure de la conformité des attentes du client. » Selon Louis Napolitano, dans son *Traité de la qualité totale*,

> «Cet outil de la *Qualité Globale* apporte un éclairage nouveau et fructueux à de nombreux problèmes rencontrés dans les activités de l'organisation.» [LECLERC, 1992, p.237].

La figure D représente l'illustration que Napolitano fait de cette relation.

FIGURE D
RELATION CLIENT-FOURNISSEUR



Source: Napolitano (1990)

Pour assurer le succès de cette relation, Leclerc insiste sur les facteurs suivants [LECLERC, 1992, p.238]:

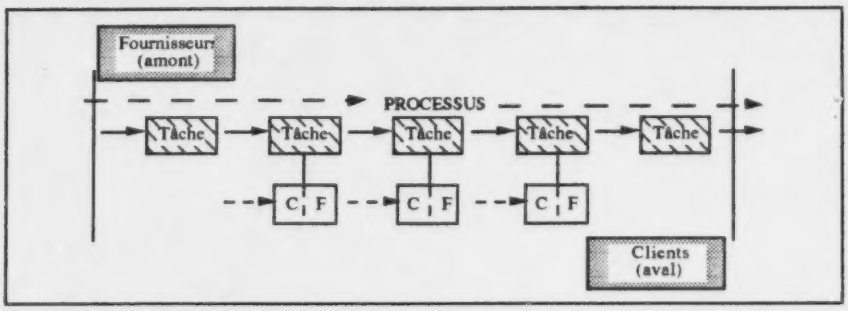
- climat favorable à la communication,
- compréhension claire du besoin,
- adéquation entre le besoin et la prestation,
- engagement formel *client-fournisseur*,
- admission du postulat de base de cette relation tel que formulé par Napolitano:

  > «1. Un couple client-fournisseur appartient à une chaîne dont il est le maillon. Cette intégration est l'un des facteurs de puissance de la relation interne. «2. Chaque maillon ne réalise pas qu'une simple liaison entre son fournisseur et son client, il apporte un *plus* résultant de son activité propre qui constitue la *valeur ajoutée* service. (Si le maillon ne fournit aucune valeur ajoutée et n'est qu'une opération de liaison, il est appelé à disparaître).»

Pour l'ensemble d'une organisation, Napolitano représente cette relation à l'aide du schéma de la figure E où les clients sont placés en aval et les fournisseurs en amont.

FIGURE E

MACRO-PROCESSUS DE LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR



Source: Napolitano (1990)

Des recherches menées par A. Parasuraman, L. Berry et V. Zeithalm de la Texas A&M University ont démontré que la conformité aux attentes des clients internes ou externes d'un bon échange possédait les cinq caractéristiques définies dans le tableau 14.

TABLEAU 14

CARACTÉRISTIQUES DE CONFORMITÉ AUX ATTENTES DU CLIENT

	Caractéristiques		Définition
1	Service ou échange **souple**	•	Habileté à dispenser le service malgré la spécificité des cas
2	Service ou échange **tangible**	•	Existence de facilités matérielles, d'équipements et de personnes spécialisées
3	Service ou échange **responsable**	•	Détermination d'aider et de procurer au client interne ce qu'il demande
4	Service ou échange **respectueux**	•	Courtoisie, respect des ententes et discrétion des employés dans la dispensation des services internes
5	Service ou échange **empathique**	•	Contact personnalisé avec chaque client interne

ÉTAPES D'UN ÉCHANGE (service). Pour assurer la qualité d'un service ou d'un échange, Leclerc a défini les huit étapes fondamentales qui sont résumées dans le tableau 15 [LECLERC, 1992, p.247].

TABLEAU 15
ÉTAPES D'UN SERVICE

	Étapes	Définition
1	**Connaissance** du fournisseur	• Informations dont disposent les clients pour entrer en contact avec le fournisseur (nature et raison d'être du processus)
2	**Accessibilité** du fournisseur	• Moyens mis en place pour faciliter le contact avec les fournisseurs
3	**Réception** du client	• Accueil préventif au client
4	**Relation** avec le client	• Échange courtois, respectueux et personnalisé avec le client
5	**Entente** avec le client	• Acceptation de part et d'autre des attentes et limites de l'échange
6	**Production** de l'échange	• Ensemble des actions menant à la concrétisation de la qualité, de l'information ou de la relation d'aide offertes dans l'échange
7	**Livraison** de l'échange	• Remise du service convenu avec le client. Délai, quantité et nature de l'échange
8	**Appréciation** de l'échange	• Évaluation de la satisfaction du client à l'égard de l'échange

Pour assurer une relation harmonieuse entre les étapes systémiques du service, les perceptions des clients doivent être prises en compte pour définir les éléments, les caractéristiques et les standards de qualité qui assureront une amélioration graduelle et continue de celui-ci. Les standards retenus se rapportent à la perception, la rapidité, la fiabilité, la disponibilité et le confort rattachés au service. Ils sont sujets à la quantification par le personnel engagé dans celui-ci. Ces standards ne sont pas des standards de gestion, comme le serait la charge ou les conditions de travail et ils doivent répondre aux exigences suivantes.

- Cerner précisément la nature du besoin des clients et de leur insatisfaction réelle.
- Être significatif, c'est-à-dire apporter une information utile pour cerner le poids réel d'une non-qualité ou son évolution dans le temps.
- Être impliquant, faciliter la motivation des personnes dans le processus décrit, c'est-à-dire choisir la quantification en valeur absolue de préférence au pourcentage.
- Être facile à mettre en place et à respecter.

Le tableau 16 présente un modèle théorique adapté de Leclerc des résultats éventuels de cette opération. [LECLERC, 1992, p. 250].

TABLEAU 16
ÉLÉMENTS, CARACTÉRISTIQUES ET STANDARDS DE QUALITÉ DES ÉTAPES DU SERVICE INTERNE

Étapes	Éléments	Caractéristiques	Standards
Connaissance du service	Raison d'être du SRH Nature du service Lieu - No téléphone	Connu Simple Compréhensible	# média # pages # publicités annuelles
Accessibilité du fournisseur	Localisation Personne responsable Coûts	Facile Rapide Économique	# appels # transferts
Réception du client interne	Accueil Ambiance Information Attente	Accueillante Disponible Sécurisante	Temps d'accès Temps d'attente
Relation avec le client interne	Écoute/demande Échange Attitudes Empathie	Personnalisée Amicale Respectueuse	# personnes identifiées # interpellation par le prénom # fois qu'on donne raison au client
Entente avec le client interne	Formulation Limites du service Compréhension Reformulation Acceptation Contrat	Claire Précise Acceptée	# fois que le fournisseur exige la reformulation # fois que l'on vérifie les besoins non exprimés
Production de l'échange	Fournisseurs Ressources M F H I Processus Résultats	Responsable Mesurée Ajustée	# erreurs Temps alloué Coûts des processus
Prestation de l'échange	Directives Procédures/Processus Délais	Continuelle Universelle Pertinente	Temps respecté après la demande # procédures ou processus
Appréciation de l'échange	Satisfaction: personnel, clients Évaluation du COQ	Précise Systématique Révélatrice	# enquêtes par mois, année Temps pour évaluer un service/client # modifications

La gestion globale de la qualité propose certains outils pour améliorer la qualité des services. Quelques uns de ces outils sont présentés succinctement à la section 4.2 en vue d'une intégration à la stratégie d'amélioration de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire.

4.2 LES OUTILS D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DANS LES SERVICES

Les objectifs poursuivis par l'implantation d'une philosophie de gestion basée sur la gestion globale de la qualité et l'amélioration de la relation client-fournisseur sont aussi de nature économique. Se responsabiliser face à la qualité des processus demande que l'on accepte de mesurer, de reconnaître et de prévenir les coûts liés à la conformité comme à la non-conformité aux besoins des clients. L'analyse du coût d'obtention de la qualité (COQ) est une méthode qui vise à sensibiliser les acteurs organisationnels à l'importance de ces coûts dans l'institution.

4.2.1 L'analyse des coûts d'obtention de la qualité (COQ)

COÛTS D'OBTENTION DE LA QUALITÉ. Selon Périgord [PÉRIGORD, 1987, p.96], le coût d'obtention de la qualité est composé de quatre paramètres. Les deux premiers sont reliés à la recherche de la conformité du service aux besoins et exigences du client et les deux derniers à sa non-conformité. Une partie de ces coûts est de nature matérielle, comme la perte de productivité, alors qu'une autre partie reste immatérielle et difficile à comptabiliser, comme la perte d'image ou de crédibilité.

COÛT DE LA CONFORMITÉ. Pour obtenir un produit conforme, il faut à la fois pouvoir prévenir les problèmes et les besoins des clients et du marché et pouvoir contrôler et apprécier le service qui a été produit. La conformité s'obtient donc par des opérations de prévention et des opérations de contrôle.

> COÛT DE LA PRÉVENTION. Coût de tout ce qui est mis en oeuvre pour éviter des erreurs, défauts, défaillances, à tous les niveaux et pour toutes les activités. Il concerne la politique, les réunions préparatoires, les études de satisfaction, les analyses des défaillances potentielles, la formation à la qualité,...
>
> COÛT D'ÉVALUATION. Coût de tout ce qui est mis en oeuvre pour vérifier que le service est conforme aux exigences de l'utilisateur. Il concerne le service rendu, avant et après. On l'appelle aussi contrôle, vérification, détection ou inspection.

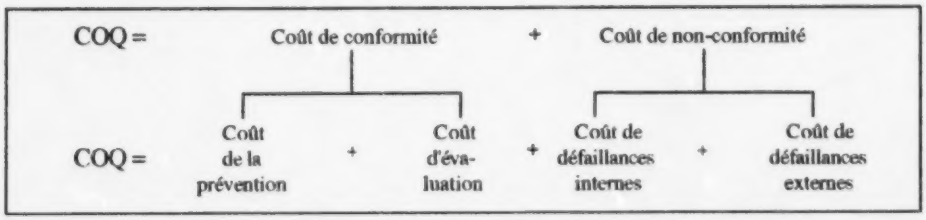
COÛT DE LA NON-CONFORMITÉ. Les coûts de la non-conformité sont reliés aux dysfonctions possibles tant à l'interne qu'à l'externe.

> COÛT DE DÉFAILLANCES INTERNES. Coût dans l'entreprise de tous les produits, matériels, méthodes de travail qui ne satisfont pas aux exigences du client avant qu'il n'utilise le service.

COÛT DE DÉFAILLANCES EXTERNES. Coût chez l'utilisateur des produits ou services qui ne répondent pas aux exigences. Il concerne les retours, les reprises, les réclamations, la perte d'image, de crédibilité et de part de marché.

La figure F représente les liens qui existent entre ces différents coûts.

FIGURE F
COÛT D'OBTENTION DE LA QUALITÉ



Le calcul du COQ sensibilise aux besoins d'amélioration des activités génératrices de coûts de non-qualité et il permet d'identifier les processus déficients et de procéder, après analyse, aux modifications pertinentes.

4.2.2 L'analyse des processus

Dans la gestion globale de la qualité, la relation client-fournisseur étant définie comme le concept qui facilite la cueillette des informations pertinentes à l'amélioration des processus, son amélioration est liée à l'analyse de ceux-ci. En effet, cette analyse vise la recherche de l'efficience par la simplification des tâches et des opérations dégageant ainsi le temps nécessaire pour être plus attentif aux attentes et besoins des clients, c'est-à-dire le temps pertinent à l'amélioration de la relation client-fournisseur.

PROCESSUS. Selon Périgord, le processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit ou un service. Il présuppose:

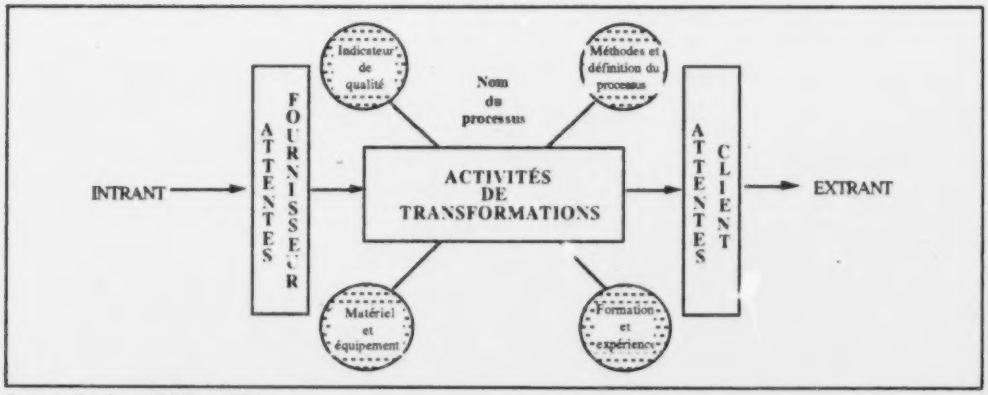
- des entrées mesurables;
- une valeur ajoutée;
- des sorties mesurables;
- la possibilité de réitérations. [PÉRIGORD, 1987, p.220].

TYPES DE PROCESSUS. Les deux axes de gestion des organisations engendrent l'existence de deux types de processus:

- le processus fonctionnel qui correspond approximativement à l'ensemble des tâches d'une seule fonction. Il est issu de la gestion fonctionnelle garante de l'efficacité de l'organisation;
- le processus interfonctionnel qui concerne la combinaison de tâches issues de plusieurs fonctions. Il est issu de la gestion transfonctionnelle garante de l'efficience de l'organisation.

Les processus peuvent être unidimensionnels, multidimensionnels ou complexes. Dans les organisations de service, ils sont en général complexes car ils sont de type interfonctionnel avec plusieurs entrées, plusieurs transformations et souvent exécutés par différentes personnes. Le schéma de la figure G représente les éléments qui constituent un processus et doivent être considérés lors de son analyse.

FIGURE G
SCHÉMA D'UN PROCESSUS



Source: Leclerc (1992) p. 270

Un processus est souvent associé à un service ou à une étape de celui-ci, l'analyse pourra donc concerner l'une ou l'autre de celles-ci. Une fois l'étape décidée, il faut s'attacher à la connaissance des composantes de la chaîne du système processus et étudier les dimensions susceptibles d'influencer le plus son amélioration. Ces dimensions ont été étudiées par Carr et Littman de Coopers & Lybrand et sont présentées au tableau 17.

TABLEAU 17

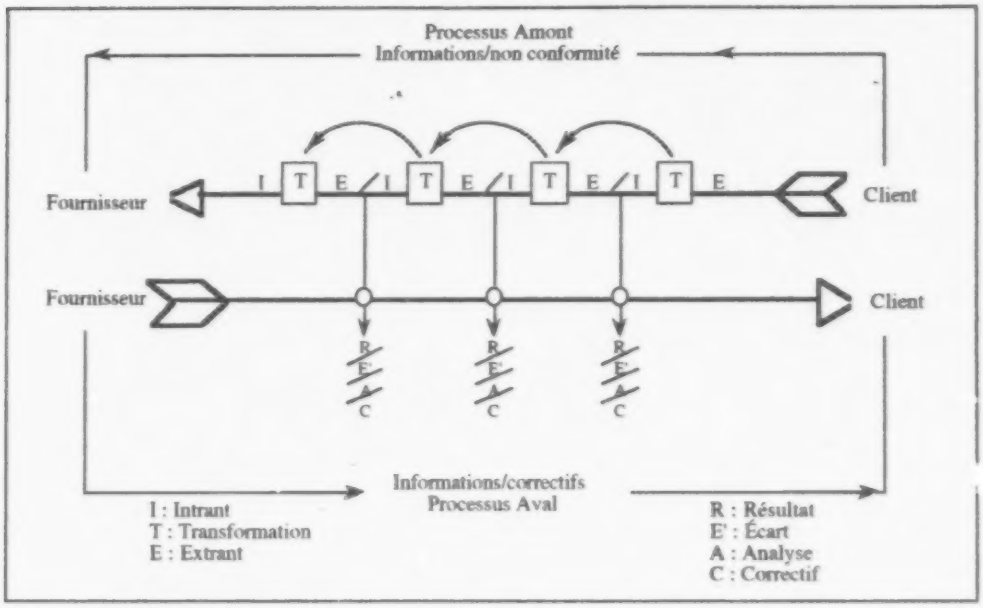
DIMENSIONS INFLUENÇANT L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS

	Dimensions	Éléments
1	Intrants	• réquisitions de travail, rapports administratifs, informations à transformer ou à compléter
2	Personnel	• motivation des personnes oeuvrant dans le processus, compétence
3	Équipement	• ordinateurs, électromécanique servant à la cueillette, à la saisie et à la transformation des données
4	Méthodes	• manière de faire le travail, tels que les manuels d'opération, la formation, les instruments de mesure,...
5	Matériel	• effets servant à hausser la valeur ajoutée, crayons, papier, effaces,...
6	Environnement	• bruit, ventilation, température ambiante, éclairage,...
7	Extrant	• la modification de la présentation d'un rapport en fin de transformation peut affecter le processus
8	Fonctions internes	• les règles administratives peuvent perturber l'amélioration des processus
9	Groupes externes	• ajustements nécessités par des pressions venant des ministères, syndicats, population,...
10	Rétroaction	• clé de l'amélioration des processus en gestion globale de la qualité

Un processus est constitué d'une suite de sous-processus dont la conformité est signalée par les informations venant de l'aval du processus dans le cadre de la relation client-fournisseur. En effet, c'est le client qui connaît ses besoins et peut informer le fournisseur de la conformité du service aux spécifications émises lors de sa demande. C'est aussi le client qui peut déterminer la performance face aux attentes et non le fournisseur. Le responsable d'un processus peut le gérer en utilisant le modèle élaboré par Leclerc et présenté à la figure H.

FIGURE H

SYSTÈME D'INFORMATION / NON-CONFORMITÉ



Source: Leclerc(1992) p. 281

E.H. Melan propose une méthode d'analyse des processus en six étapes qui sont résumées au tableau 18.

TABLEAU 18

ÉTAPES POUR L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS

	Étapes		Définition
1	Nommer le propriétaire	•	Responsabilisation des gens face à leur travail et détermination par la direction, pour les processus complexes, d'un propriétaire (Responsabilité)
2	Définir les frontières et les interfaces	•	Établissement des limites du processus, clarification des rôles et gestion des interfaces à l'aide de la relation client-fournisseur (Responsabilité)
3	Décrire les opérations, les tâches et les améliorations	•	Obtention, de la part des personnes engagées directement dans le processus, d'une description graphique et exhaustive du processus en utilisant les outils de la méthode de résolution de problèmes (Conformité)
4	Établir des points de contrôle	•	Détermination des indices de mesure, pour fin de modification, de ce que l'on veut contrôler, afin de connaître l'ampleur du phénomène identifié (Mesure)

TABLEAU 18 (suite)
ÉTAPES POUR L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS

	Étapes	Définition
5	Évaluer l'ampleur des dysfonctions	• Utilisation des informations statistiques pour déterminer la nature des correctifs à apporter en fonction des objectifs-résultats fixés et de l'atteinte du zéro-défaut (Excellence)
6	Entreprendre des actions correctives, vérifier l'ajustement	• Mise en place d'un système continu de corrections et d'évaluation afin d'éliminer les erreurs existantes en minimisant les phénomènes de récidive (Prévention)

L'analyse d'un processus ne peut être réalisée efficacement que par les membres de l'organisation qui sont concernés par celui-ci, d'où la nécessité de former des équipes ou des groupes pour travailler à leur amélioration.

4.2.3 Les groupes d'amélioration

La quantité et la diversité des processus dans une organisation de service constituent une source de résistances importantes face à leur remise en question. Il importe donc de procéder de façon systématique et réaliste, d'identifier ceux qui nécessitent des améliorations importantes et urgentes en fonction des problèmes de non-conformité aux attentes des clients et de procéder méthodiquement à leur amélioration. Pour y arriver nous suggérons la formation d'équipes d'amélioration de processus. Différentes formules sont possibles et nous avons reproduit au tableau 19 un résumé de leurs caractéristiques tel que Harrington les présente dans son livre *Objectif: Qualité Totale*. [HARRINGTON, 1992, p. 158].

TABLEAU 19
CARACTÉRISTIQUES DES DIFFÉRENTS GROUPES D'AMÉLIORATION

Caractéristiques	Équipes Qualité dans les services	Cercles de qualité	Équipes d'amélioration du processus	Groupes d'intervention
Participants	Membres du service	Membres du service	Membres sélectionnés parmi les services concernés	Membres choisis d'après leur expérience
Participation	Obligatoire	Volontaire	Obligatoire	Obligatoire
Encadrement nécessaire	Modéré	M[illegible]nal	Modéré	Important
Sélection des problèmes	Par le groupe	Par le groupe	Par le groupe	Par la direction

TABLEAU 19 (suite)

CARACTÉRISTIQUES DES DIFFÉRENTS GROUPES D'AMÉLIORATION

Caractéristiques	Équipes Qualité dans les services	Cercles de qualité	Équipes d'amélioration du processus	Groupes d'intervention
Urgence du problème	Modérée	Faible	Modérée	Grande
Champ d'application de l'activité	Dans le service	Dans le service	Inter-services	Inter-services
Identification de la solution	Par les membres	Par les membres	Par les membres	Par les membres
Contraintes de l'échéancier	Modérées	Minimes	Modérées	Importantes
Périodicité de l'activité	Réunions brèves sur une longue période	Réunions brèves sur une longue période	Réunions brèves sur une longue période	Réunions longues, une brève période, un seul objectif
Facilitateur du processus	Optionnel	À conseiller	Aucun	Aucun
Exécution	Par les membres	Par les membres	Par les membres	Par d'autres employés

Source: Harrington (1992) p. 158

Les activités d'un Service des ressources humaines étant de nature interfonctionnelle, nous suggérons, dans notre stratégie, l'utilisation des équipes d'amélioration du processus.

ÉQUIPE D'AMÉLIORATION DU PROCESSUS. Une équipe de membres sélectionnés parmi le personnel des services concernés est créée pour définir le processus interfonctionnel, améliorer sa qualité, réduire le gaspillage et améliorer la productivité. L'animateur et les membres sont nommés par la direction, leur participation est obligatoire et ce type d'équipe demande un encadrement modéré. C'est l'équipe qui est responsable de la priorisation des problèmes, de l'analyse du processus, de l'identification des solutions et de leur exécution. La tenue de réunions courtes, ciblées et régulières sur une longue période et l'utilisation de la méthode de résolution de problèmes assurent l'atteinte des objectifs d'amélioration. Aucune contrainte de productivité ne doit interrompre la régularité du travail de ces équipes.

CERCLE DE QUALITÉ. Les pistes de solution doivent être acheminées par les membres de l'équipe d'amélioration au niveau interne requis, à savoir auprès des responsables de l'application du processus. Ce sont les membres de ce niveau qui prennent en charge les modifications et les améliorations à apporter aux processus. Ils sont alors regroupés de façon volontaire dans des cercles de qualité, se rencontrent fréquemment, traitent des problèmes propres à leurs activités. Ils formulent les problèmes, les évaluent, les corrigent et mesurent leurs résultats. Le cercle de qualité se dissout quand le problème est réglé.

Pour travailler de façon efficace soit à l'intérieur d'une équipe d'amélioration des processus ou d'un cercle de qualité, il est important que les employés et le personnel d'encadrement connaissent le fonctionnement des petits groupes et particulièrement la méthode de résolution de problèmes.

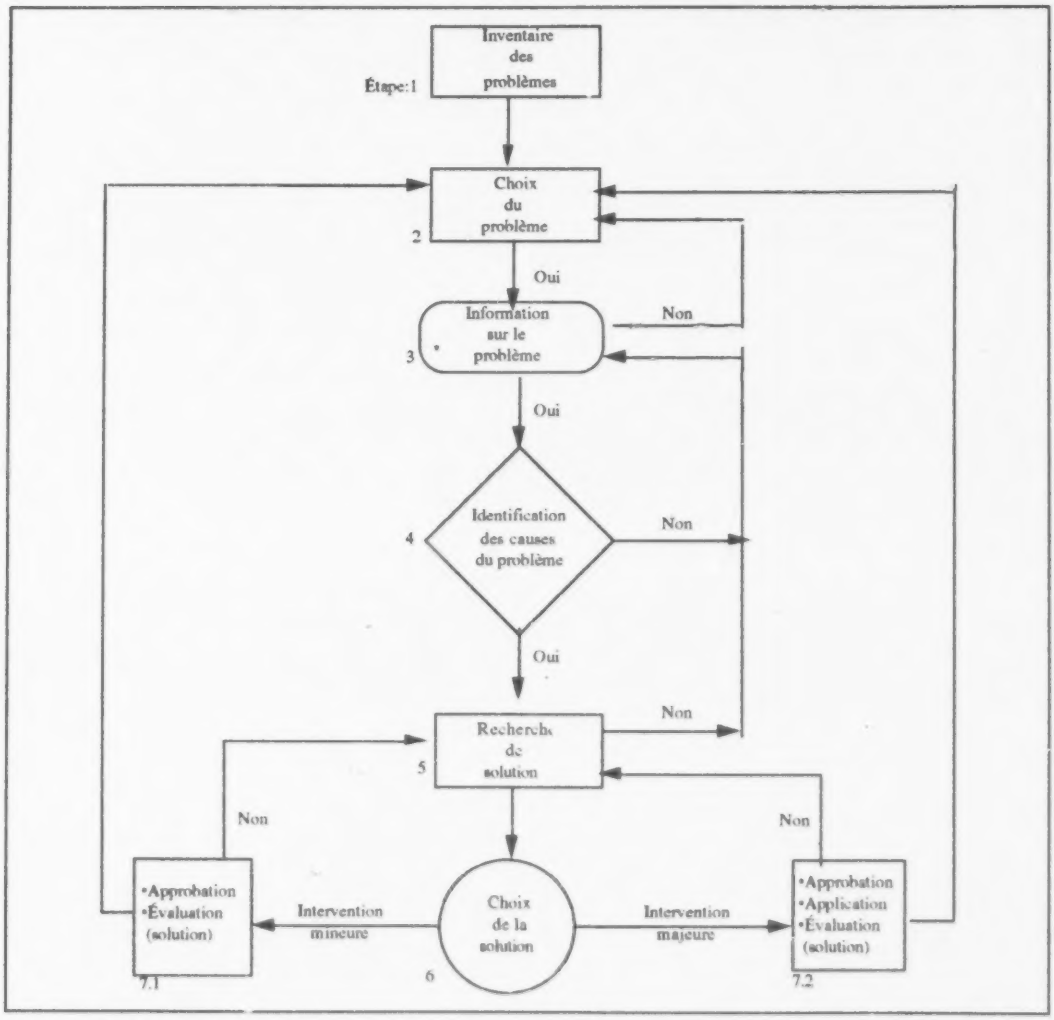
4.2.4 La méthode de résolution de problèmes

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la méthode de résolution de problèmes et la gestion efficace des groupes. Il est important qu'une équipe d'amélioration du processus reçoive une formation à ces concepts avant d'entreprendre sa démarche. Harrington affirme que :

> «Les employés qui s'occupent de l'élimination des erreurs doivent être des experts dans la résolution des problèmes. Ils ne doivent pas se contenter de présenter les problèmes, il leur faut aussi en évaluer le coût et collecter toutes les données pertinentes. Ils doivent également proposer un certain nombre de solutions de rechange et savoir choisir la meilleure. » [HARRINGTON, 1992, p.187]

Leclerc propose la démarche en sept étapes qui est représentée à la figure I. [LECLERC, 1992, p.572].

FIGURE I
ÉTAPES DE LA MÉTHODE DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES



Source: Leclerc (1992) p. 572

Le tableau 20 résume les suggestions faites par Leclerc sur l'utilisation de certains outils à chacune des sept étapes du processus de résolution de problèmes. [LECLERC, 1992, p.572-574]

TABLEAU 20

ÉTAPES ET TECHNIQUES DE LA MÉTHODE DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

Étapes	Techniques / Outils
1- Inventaire des problèmes	• Brainstorming Résultats/analyse de processus Technique du groupe nominal (TGN)
2- Choix du problème	• Vote majoritaire Vote pondéré / critères Consensus Carte de contrôle Diagramme d'erreurs Analyse de Pareto
3- Information sur le problème	• Définition du problème Brainstorming QQQOCP (Laswell:Qui, Quoi, Quand, Où, Comment, Pourquoi)
4- Identification des causes	• Diagramme de causes/effet (Ishikawa) Brainstorming Sélection des causes Analyse de Pareto / Histogrammes /Diagrammes de corrélation Stratification Outils de sondage
5- Recherche de la solution	• DSPS (Diagramme de suggestions par suggestions) Brainstorming TGN
6- Choix de la solution	• Brainstorming / critères Choix des critères / Pondération des critères Pondération des solutions / Choix de la solution Analyse des champs de force Analyse coût-bénéfice
7.1-Modifications mineures	• Procès-verbal Rapport d'équipe Graphique
7.2-Modifications majeures	• Procès-verbal Rapport d'étapes Histogrammes Analyse de Pareto Diagramme causes/effet Diagramme de corrélation Cartes de contrôle Listes de contrôle

Source: Leclerc (1992) p. 572-574

L'amélioration de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire dépend de la compréhension que celui-ci a de son rôle et du rôle de son client dans l'organisation. La prochaine section traite plus spécifiquement des éléments du cadre conceptuel qui concernent la gestion des ressources humaines.

4.3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Service des ressources humaines est une unité fonctionnelle qui interagit avec toutes les autres unités du Collège. Son action prend tout son sens lorsqu'elle est placée dans l'axe de gestion horizontal de l'organisation car elle est fournisseur pour l'ensemble des unités administratives du Collège. Le tableau 21 est un modèle théorique, adapté de Archier et Sérieyx dans *L'entreprise du 3e type* utilisé pour décrire les principales fonctions d'un tel service. [ARCHIER et SÉRIEYX, 1984, p.85].

TABLEAU 21

FONCTIONS D'UN SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

SIX FONCTIONS	VINGT SOUS-SYSTÈMES
INSERTION	Recrutement Accueil Mise en premier poste
DYNAMISATION	Rémunération Communication Appréciation Promotion Mobilisation
PROGRÈS	Écoute GPP (Gestion prévisionnelle du personnel) Formation Cross fertilization Développement des responsabilités
DIALOGUE	Concertation Négociation
QUALITÉ DE VIE	Sécurité Amélioration des conditions de travail Avantages sociaux
IMAGE	Information du marché du travail Information autres cibles

Chacune des fonctions énumérées plus haut donne lieu à des processus organisationnels qui ont été soumis aux employés du Service des ressources humaines et de l'Organisation scolaire dans les questionnaires placés à l'annexe 2. Ces activités ou processus requièrent, selon l'analyse effectuée au chapitre 3, des améliorations plus ou moins urgentes. Les résultats ont démontré que le client était particulièrement préoccupé par la nécessité d'obtenir dans des délais plus courts du personnel qualifié lorsqu'il en exprimait le besoin. Alors que le personnel du Service des ressources humaines donnait une cote-SRH de 3,6 à l'activité ATTRIBUTION DES POSTES (ouverture, affichage, publication des postes, coordination et secrétariat des comités de sélection, embauche),

l'Organisation scolaire lui accordait une cote-OS de 1,5 engendrant un écart de perception de la réalité de [-2,1]. Cette activité contient le processus institutionnel COMBLER DES POSTES VACANTS qui mérite une attention importante et urgente de la part du fournisseur. Elle appartient au sous-système RECRUTEMENT de la fonction INSERTION. Les problèmes de non-qualité associés à ce processus appartiennent aux quatre catégories de faiblesses identifiées dans l'analyse des résultats: 1- la planification, 2- les politiques et les outils, 3- le développement des ressources humaines et 4- les communications.

Ces faiblesses occasionnent des coûts d'obtention de la qualité. Périgord a constitué une fiche donnant un aperçu des coûts à considérer pour un Service des ressources humaines [PÉRIGORD, 1987, p.253]. Ces coûts sont présentés au tableau 22.

TABLEAU 22
COÛT D'OBTENTION DE LA QUALITÉ POUR UN
SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Coûts de conformité	Coûts de non-conformité
Prévention	**Défaillances internes**
Temps passé à l'écoute directe du personnel	Coût du taux de rotation du personnel
Entretiens et techniques d'embauche	Coût des effectifs supplémentaires engendrés par l'absentéisme
Promotion des actions pour lutter contre les accidents du travail	Coût engendré par le manque d'écoute du personnel
Gestion des carrières	Coût des grèves supportées par l'entreprise
Développement d'une politique de management participatif (Cercles de qualité, groupes d'amélioration,...)	Nomination inopportune à un poste
Promotion et participation à la mise en place d'un système de reconnaissance des mérites	Coût des études et analyses sociales inutiles ou inexploitées
Formation	Audits sociaux
Participation aux réunions de synthèse sur les COQ	Coûts des reprises d'études (manque de définition de politique...)
Description des tâches et des postes	Audits de formation
Formation du service du personnel à la Qualité	Surcoût salarial engendré par une gestion trop approximative du personnel :
Préparation des plans d'amélioration de la qualité annuels	• écarts entre rémunérations du poste et de la personne qui occupe ce poste;
etc.	• fonctions de moindre utilité (pas de définition de poste ou de missions précises)
	Surcoût salarial engendré par des écarts de négociation avec les partenaires sociaux par rapport aux objectifs du plan ou du budget
	Coûts directs générés par des retards administratifs ou autres à l'embauche (relance d'annonces, consultations)
	Dépenses engendrées par les accidents du travail
	Coût des actions correctives mises en place pour réduire la non-conformité ci-dessus
	etc.

TABLEAU 22 (suite)
COÛT D'OBTENTION DE LA QUALITÉ POUR UN
SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Coûts de conformité	Coûts de non-conformité
Évaluation	**Défaillances externes** (non-qualité perçue par le personnel)
Contrôle de l'assiduité, des présences Contrôle de la définition des postes de travail, des missions et responsabilités Audits de carrières du personnel Enquêtes et sondages relatifs à l'implication, la motivation et l'adhésion du personnel Traque des accidents du travail, de trajet Évaluation de la Qualité des relations hiérarchiques pratiquées Contrôle de la Qualité de l'information sociale etc.	Appel aux consultants externes pour cas graves Appel aux sociétés de services pour suppléer la fonction Coût des accidents du travail (cotisations complémentaires externes) etc.

Ce modèle du coût d'obtention de la qualité complète le cadre conceptuel permettant de développer la stratégie d'amélioration de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire. Cette stratégie fait l'objet du chapitre 5.

5 LA STRATÉGIE D'AMÉLIORATION

5.1 LA DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

Une stratégie d'amélioration, basée sur la gestion globale de la qualité, débute par la découverte de problèmes de non-qualité et par la nécessité d'engager toute l'organisation dans leur résolution. Le cadre de référence de la gestion globale de la qualité comprend trois sous-systèmes qui seront pris en compte dans la définition de la stratégie, de ses objectifs et du contenu de chacune des étapes de son opérationnalisation.

5.1.1 Les pré requis

Le Collège Ahuntsic est un organisme qui dispense un service public: assurer une formation collégiale de qualité. Pour que son organisation reflète l'essentiel de sa mission, l'adoption d'une structure par marchés, définis en fonction des programmes offerts, est celle qui est susceptible d'assurer le maximum d'efficacité et d'efficience dans l'atteinte des objectifs institutionnels. Comme le suggère le Conseil supérieur de l'Éducation dans son rapport annuel 1991-1992: *La gestion de l'Éducation: Nécessité d'un autre modèle* [CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, 1993], il suggère l'abandon d'une organisation fortement bureaucratisée où les unités administratives existent souvent pour elles-mêmes et où les processus n'ont pas toujours de valeur ajoutée ou ne sont pas conformes aux besoins des clients internes ou externes. Une compréhension claire de la mission et des objectifs, une vision commune du devenir du Collège, l'adhésion de tous à un projet collectif mobilisateur sont des ingrédients préalables à l'amélioration de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire.

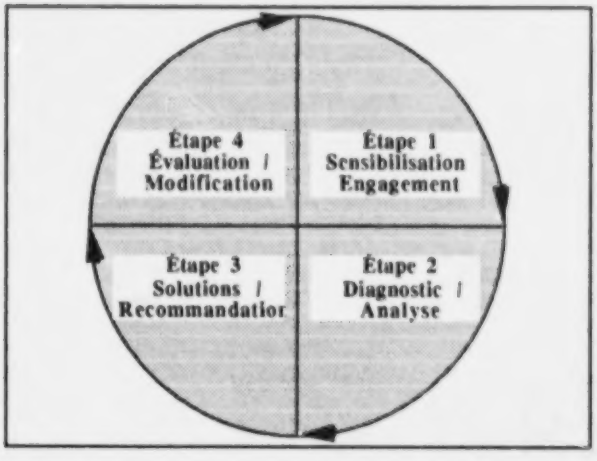
L'adoption d'une attitude basée sur le respect des besoins du client par une unité administrative aussi stratégique que le Service des ressources humaines implique une réciprocité qui ne va pas sans l'adoption par l'ensemble des unités administratives d'une attitude semblable. La volonté ferme de la direction générale d'appuyer une telle démarche doit être exprimée clairement et les objectifs de qualité doivent être compris et partagés par l'équipe d'encadrement pour ensuite s'étendre à l'ensemble du personnel. Cette compréhension mutuelle des missions, objectifs et moyens retenus par chacune des unités administratives, assure la collaboration et la cohérence dans l'action, le concept client-fournisseur traversant l'organisation comme les «maillons d'une chaîne». Le sous-système «Les préalables» est donc celui qui sera considéré en priorité dans la première étape de la stratégie d'amélioration, 1-Sensibilisation / Engagement. Les étapes suivantes tiendront compte de l'agencement des principes de la qualité totale et de la relation client-fournisseur.

5.1.2 L'agencement des concepts de la gestion globale de la qualité

Dans le cadre de référence de la gestion globale de la qualité présenté à la figure C du chapitre 3, les cinq principes de la qualité totale, responsabilisation, mesure, excellence, conformité et prévention, sont liés à la relation client-fournisseur dans laquelle ils prennent tout leur sens. La présentation y indique qu'une fois mobilisés par un projet collectif tous et chacun se responsabiliseront face à la gestion de leurs processus de travail. Ils reconnaîtront l'existence de problèmes de non-qualité et les apprécieront en établissant des standards de qualité pour en mesurer la conformité et l'excellence. Cette responsabilité s'étendra ensuite au développement de réflexes de prévention afin d'améliorer la qualité des services, augmenter la productivité et réduire les coûts. L'étape 2-Diagnostic / Analyse et l'étape 3-Solutions / Recommandations concernent principalement l'agencement de ces principes.

Finalement, une philosophie de gestion basée sur la gestion globale de la qualité suppose une prise de décisions éclairée par des résultats chiffrés et demande le développement d'habitudes d'évaluation avant toute nouvelle phase de modification: l'amélioration graduelle. C'est la quatrième étape de la stratégie 4- Évaluation / Modification, celle qui ramène à la première et fait entrer dans le processus d'amélioration continue. La figure J montre le cycle selon lequel se déroule la stratégie d'amélioration.

FIGURE J
CYCLE DE LA STRATÉGIE D'AMÉLIORATION



Les quatre étapes ainsi que les objectifs et les activités qui s'y rattachent sont expliqués plus en détail dans la section 5.2.

5.2 LES ÉTAPES DE LA STRATÉGIE

5.2.1 La sensibilisation et l'engagement

La première étape d'une stratégie d'amélioration graduelle et continue vise à amener l'équipe de direction à reconnaître la primauté des clients internes ou externes pour une organisation de service comme le Collège Ahuntsic, à la sensibiliser aux impacts et à l'existence de problèmes de non-qualité et à reconnaître la nécessité d'entreprendre une démarche d'amélioration graduelle et continue. Elle doit accepter de poser les gestes concrets qui démontrent son engagement dans la qualité des services offerts et par voie de conséquence dans la qualité de la formation dispensée au Collège Ahuntsic par l'intermédiaire des programmes d'études. Cet engagement constitue l'application du concept de qualité totale où le terme «totale» signifie que cette démarche passe par tous les membres de tous les niveaux de l'organisation.

Les témoignages recueillis lors des entrevues et par le biais des questionnaires démontrent que pour obtenir une action concertée et faire de la qualité un projet mobilisateur pour tous les acteurs, la Direction générale doit rendre explicites la raison d'être et la mission du Collège et de chacune de ses unités administratives. C'est l'occasion de réfléchir sur sa réalité, de se réapproprier la nature de sa raison d'être, ses motifs d'existence, son mandat, sa stratégie et les valeurs de ses membres. Le Service des ressources humaines ne peut entreprendre de façon isolée l'amélioration de sa relation avec l'Organisation scolaire, ou l'une ou l'autre des constituantes du Collège, s'il existe une quelconque incompréhension sur l'un de ces éléments.

Différentes stratégies et différents outils peuvent être utilisés pour définir la raison d'être de l'organisation et des unités administratives et pour sensibiliser l'équipe de direction et le personnel du Service des ressources humaines aux concepts de la gestion globale de la qualité. J. Leclerc a développé des modèles qui permettent de rendre compte de façon cohérente de la raison d'être d'une organisation et des unités administratives qui la composent. Ils ont été placés à l'annexe 5. Des lectures, sessions de formation, conférences, ateliers de travail sur les coûts d'obtention de la qualité ou les résultats du présent projet d'intervention peuvent être l'occasion de débats servant à préciser les missions, obtenir le consensus sur l'importance de la satisfaction des clients internes et externes et concrétiser l'engagement de la direction envers l'expérimentation d'une démarche d'amélioration graduelle et continue au Service des ressources humaines.

À la fin de cette étape, l'équipe de direction possédera une image claire de sa mission et de ses clients prioritaires et se sera confrontée à l'existence de problèmes de non-qualité reliés aux processus de travail. Elle aura reconnu la nécessité d'appliquer, pour les résoudre, les concepts et

principes de la gestion globale de la qualité, en particulier ceux de la relation client-fournisseur interne et externe. Elle acceptera de jouer un rôle fondamental dans la mobilisation des ressources du Collège face à la qualité des services offerts, s'engagera à appuyer le Service des ressources humaines dans sa démarche et évaluera la pertinence d'élargir la sensibilisation et la formation à la qualité totale à l'ensemble de son personnel.

C'est seulement après avoir repris contact avec sa mission et ses objectifs ainsi qu'avec ceux de son client, l'Organisation scolaire, que le personnel du Service des ressources humaines pourra se sensibiliser aux impacts et à l'existence de problèmes de non-qualité dans sa relation avec celui-ci et entreprendre une démarche d'amélioration graduelle et continue. Pour y arriver, il s'engagera dans l'étape suivante, 2-Diagnostic / Analyse, pour établir une image claire et partagée de sa réalité.

5.2.2 Le diagnostic et l'analyse

Il est primordial que le Service des ressources humaines établisse un diagnostic aussi précis que possible de sa réalité comme fournisseur de service soucieux de satisfaire sa clientèle. Cette étape permet d'abord de connaître la liste des différents clients internes et externes et celle des processus mis en place pour remplir la mission. Elle sert à se donner une vision commune du climat organisationnel et de la réalité du service avec ses dimensions positives et négatives.

Un diagnostic, comme celui réalisé au chapitre 3, donne une image des écarts de perception qui existent entre un fournisseur et son client. À partir d'un tel diagnostic, le Service des ressources humaines planifiera des journées d'études ou de formation, des tables rondes et des ateliers. Pour parfaire la connaissance de sa réalité et du climat organisationnel, il peut réaliser des entrevues ou des sondages auprès de ses clients internes et externes de même qu'auprès de l'ensemble du personnel. Ces activités relèveront d'une équipe d'amélioration des processus soutenue par des cercles de qualité où les participants seront formés aux principes, concepts et outils de la gestion globale de la qualité, en particulier à la méthode de résolution de problèmes.

À la fin de cette étape, le Service des ressources humaines connaîtra la réalité de son service, la liste de ses clients prioritaires et les processus à améliorer. La compréhension obtenue du climat organisationnel permettra d'évaluer les résistances face à l'implantation de son processus d'amélioration graduelle et continue. La troisième étape de la stratégie d'amélioration 3-Solutions / Recommandations l'amènera à formuler des solutions et recommandations en vue d'améliorer ses processus face à l'Organisation scolaire et par ricochet face aux autres unités administratives.

5.2.3 Les solutions et les recommandations

Le diagnostic ayant permis d'établir la liste des clients prioritaires et les processus de travail à améliorer, l'équipe d'amélioration des processus du Service des ressources humaines et les cercles de qualité qui émergeront utiliseront la méthode de résolution de problèmes pour déterminer un ensemble de solutions et de recommandations qui seront ensuite acheminées aux niveaux supérieurs. À ce stade de l'intervention, il importe de recueillir par le biais de la relation client-fournisseur, les données qui permettront de déterminer soit les causes de dysfonctions, soit les caractéristiques et les standards de qualité des processus. Rappelons que le rôle de ces standards est d'apprécier la conformité des services offerts, de savoir où nous en sommes et à partir de ceux-ci, d'identifier les objectifs à atteindre, le zéro-défaut. Les clients et les membres du personnel concernés sont les seuls habilités à se prononcer sur la nature et la quantification de ces standards de qualité.

À titre d'exemple, le cas du processus COMBLER DES POSTES VACANTS a été retenu pour montrer l'utilisation qui peut être faite des tableaux 14 à 16 pour analyser les éléments, les caractéristiques et les standards de qualité des différentes étapes de ce processus (service). Le tableau 16 pourrait prendre la forme du tableau 23. Rappelons que le personnel engagé dans ce processus, de même que les clients concernés, doivent le valider, adhérer aux standards de qualité retenus et surtout participer à la quantification de ceux-ci.

TABLEAU 23
ÉLÉMENTS, CARACTÉRISTIQUES ET STANDARDS DE QUALITÉ:
COMBLER DES POSTES VACANTS

Étapes	Éléments	Caractéristiques	Standards
Connaissance du service	Mission du SRH Nature et objectifs du service Lieu - No téléphone Banques de ressources	Connu Simple Compréhensible	# communications # sessions de formation # candidats dans les banques de ressources # formulaires
Accessibilité du fournisseur	Responsable Localisation Coûts	Facile Rapide Économique	# appels # transferts # mises à jour des banques # règles de convention à respecter
Réception du client interne	Accueil Ambiance Information Attente	Accueillante Disponible Sécurisante	Temps d'accès Temps d'attente Disponibilité des banques de ressources

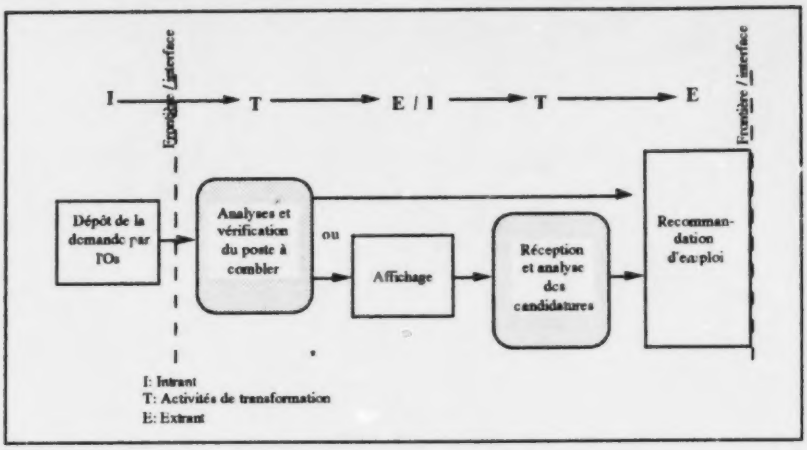
TABLEAU 23 (suite)
ÉLÉMENTS, CARACTÉRISTIQUES ET STANDARDS DE QUALITÉ:
COMBLER DES POSTES VACANTS

Étapes	Éléments	Caractéristiques	Standards
Relation avec le client interne	Écoute/demande Échange Attitudes /Empathie	Personnalisée Facile Respectueuse	# personnes identifiées par le prénom # fois où l'on donne raison au client # échanges sur les règles et procédures
Entente avec le client interne	Formulation Limites du service Compréhension Reformulation Acceptation /Contrat	Claire Précise Acceptée	# fois où le fournisseur exige la reformulation # fois où l'on vérifie les besoins non exprimés # fois où l'on respecte le contrat # fois où le client est insatisfait de l'application des règles et procédures
Production de l'échange	Fournisseurs Ressources M F H I Processus Résultats	Responsable Mesurée Ajustée	# erreurs Temps nécessaire Coûts du processus # personnes engagées dans le processus
Livraison de l'échange	Directives Procédures Processus Délais	Continuelle Universelle Pertinente	Temps nécessaire pour combler le poste # de rappels de la part du client # procédures # processus
Appréciation de l'échange	Satisfaction du personnel Satisfaction des clients Évaluation des COQ	Précise Systématique Révélatrice	# fois où le résultat satisfait le client Coûts liés à l'absence de personnel # améliorations # enquêtes / mois / année Temps pour évaluer le service par le client

Une liste des dimensions positives et négatives du service permet de dresser un répertoire des caractéristiques et des indicateurs essentiels à la résorption des problèmes inhérents aux différents processus. Ceux-ci sont alors priorisés selon un plan d'amélioration annuel et un échéancier de travail est fixé pour les réunions hebdomadaires de l'équipe d'amélioration des processus et celles des cercles de qualité. Les outils de la gestion globale de la qualité, comme l'analyse du COQ, la méthode de résolution de problèmes et l'analyse des processus peuvent alors être utilisés. À titre d'illustration, l'analyse du processus COMBLER DES POSTES VACANTS, situé dans le sous-système RECRUTEMENT de la fonction INSERTION, comprend une analyse des activités de transformation dont les principales sont indiquées à la figure K.

FIGURE K

PROCESSUS: COMBLER DES POSTES VACANTS



Ces différentes activités de transformation se subdivisent à leur tour en tâches et sous-tâches et les dimensions pouvant influencer leur amélioration sont résumées dans le tableau 24. La détermination de ces éléments a été préparée à l'aide des tableaux 18 et 19 du cadre de référence. Ce tableau, inséré à titre d'illustration, constitue une première ébauche et seule une équipe d'amélioration dûment constituée pourra le compléter, identifier les améliorations souhaitables et proposer les recommandations et modifications pertinentes.

TABLEAU 24

ACTIVITÉS ET DIMENSIONS POUR L'AMÉLIORATION:

COMBLER DES POSTES VACANTS

Activités/ Tâches	Responsable	Éléments	Indicateurs	Dysfonctions possibles
Réception de la demande et Création du dossier	Secrétaire Coordonnateur	Formulaires Classification de la demande Matériel	# informations manquantes Temps nécessaire pour accuser réception # fois où la demande n'est pas adressée à la bonne personne Temps pour assembler le matériel pertinent	Informations erronées Absence du responsable Réception par la mauvaise personne Clarté de la demande Plusieurs dossiers créés par plusieurs personnes Délais / Oublis Manque de suivi Disponibilité

TABLEAU 24 (suite)

ACTIVITÉS ET DIMENSIONS POUR L'AMÉLIORATION:

COMBLER DES POSTES VACANTS

Activités/ Tâches	Responsable	Éléments	Indicateurs	Dysfonctions possibles
Analyses, vérification et approbation de la demande	Coordonnateur	Plan d'effectifs Descriptions de tâches Besoins du client Approbation du D.G. Banques de ressources Politique d'affichage Règles et procédures	# erreurs dans les spécifications # d'incompréhensions des besoins # fois où la banque de ressources ne contient aucun candidat admissible Temps d'approbation # erreurs dans le texte d'affichage	Incompréhension Entente sur le profil Délais d'approbation Rigueur dans le suivi Recommandation Banque de candidats insuffisante Précision du texte d'affichage Disponibilité
Production du texte d'affichage	Secrétaire	Formulaires Matériel informatique	# erreurs dans le texte Durée de l'affichage Temps de production	Manque d'informations Conformité Ajustement des dates d'affichage Disponibilité / Délais
Réception des candidatures	Secrétaire	Dossier Formulaires Accusés de réception Liste des candidatures reçues	# erreurs # candidatures Respect des délais Temps nécessaire à la production de la liste	Réception par la mauvaise personne Réception après la date de fermeture Perte de candidatures
Analyse et vérification des candidatures	Coordonnateur	Texte d'affichage Analyse CV Grille 1 Règles d'application Besoins et exigences Candidatures admissibles	Durée # candidats admissibles # candidats rejetés # candidats dans la banque de ressources	Aucun candidat admissible Aucun candidat dans la banque de ressources Délais Mauvaise interprétation des règles
Production du rapport	Coordonnateur	Besoins et exigences Règles / procédures Analyse CV Grille 2 Candidatures retenues	# fois où l'on comble à partir de la banque # fois nécessitant un nouvel appel de candidatures	Conformité Disponibilité Coulage d'information Clarté du texte Aucune candidature valable
Sélection du candidat	Coordonnateur	Candidatures retenues Tests Comité de sélection Schémas d'entrevues Échéancier: rencontres / entrevues	# sessions de formation des membres de comités de sélection # de comités de sélection Temps consacré aux entrevues de sélection # erreurs et inadéquations dans les schémas d'entrevues	Disponibilité Conformité du schéma d'entrevue au profil Délais Rôles des membres du comité Sélection inopportune Aucun candidat adéquat Rigueur
Recommandation d'emploi	Coordonnateur	Compte rendu du comité de sélection Réseau de communications	# de jours entre la demande et l'entrée en fonction	Rapidité d'exécution Délais Incompréhension Disponibilité Écoute/empathie

TABLEAU 24 (suite)
ACTIVITÉS ET DIMENSIONS POUR L'AMÉLIORATION:
COMBLER DES POSTES VACANTS

Activités/ Tâches	Responsable	Éléments	Indicateurs	Dysfonctions possibles
Suivi / évaluation du processus	Coordonnateur	Compte rendu Évaluation des écarts: conformité, écoute, disponibilité, durée	# de processus # jours nécessaires # plaintes des clients # retours pour vérification # fois où les délais non respectés COQ	Incapacité à remplir le besoin Baisse de productivité due à la vacance du poste
Fermeture du dossier	Secrétaire	Lettres de décision Rapport formaté à l'avance Matériel informatique Classement des dossiers	Délai # erreurs de transmission	Coulage d'informations Perte de dossiers Manque de disponibilité

Après avoir établi les solutions relatives à l'amélioration des processus, les recommandations à mettre en place seront soumises à un processus d'évaluation au niveau supérieur qui en appréciera les mérites et décidera de la mise en oeuvre, c'est l'objet de la quatrième étape de la stratégie, 4- Évaluation / Modification.

5.2.4 L'évaluation et la modification

Le but de la présente étape est d'analyser les recommandations acheminées par les cercles de qualité et les équipes d'amélioration des processus et de retenir en vue de leur implantation celles qui assureront le succès de la démarche. La direction doit s'engager formellement à en évaluer les mérites, à les implanter ou à justifier personnellement auprès du personnel concerné les raisons pouvant motiver un refus. Pour y arriver une équipe d'amélioration des processus ou un cercle de qualité doit prévoir, après chaque modification, les instruments qui permettront d'apprécier les résultats, d'effectuer un nouveau diagnostic de la situation et d'apporter les ajustements nécessaires au processus d'amélioration, c'est-à-dire revenir aux étapes 2 ou 3 de la stratégie d'amélioration. Cette étape est aussi l'occasion de souligner et reconnaître les succès obtenus au niveau de l'ensemble de l'organisation par des publications, communiqués, reconnaissances officielles lors de cérémonies ou par l'attribution de certains privilèges pour des succès exceptionnels.

Le procédurier, présenté dans le tableau 25, de la prochaine section donne un résumé de l'opérationnalisation de la stratégie d'amélioration proposée.

5.3 L'OPÉRATIONNALISATION

La stratégie d'amélioration comporte un cycle de quatre étapes qui vont de la sensibilisation des acteurs organisationnels aux concepts de la gestion globale de la qualité à la mise en place d'un système d'évaluation et de récompense des succès en matière d'amélioration graduelle et continue. Elle passe par une clarification des missions et raisons d'être et vise la simplification des processus dans le cadre d'une meilleure compréhension de la relation client-fournisseur entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire. Le tableau 25 reprend les quatre étapes et indique la durée approximative, les objectifs, les activités et les responsables de chacune d'entre elles.

Dans le cadre de la gestion globale de la qualité, les RESPONSABLES sont des acteurs organisationnels ou des partenaires extérieurs engagés dans les processus, ils diffèrent des propriétaires ou des coordonnateurs de projet que le Collège et les différentes unités administratives peuvent s'être donnés pour remplir leur mission. La coordination de la partie institutionnelle de la stratégie devrait être confiée à une personne qui relèverait directement de la direction générale alors que la partie qui concerne le Service des ressources humaines doit relever de l'équipe d'amélioration des processus de ce même service. Cette équipe devrait obtenir l'assistance d'un facilitateur ou d'un conseiller en gestion globale de la qualité pour assurer la formation de ses membres aux concepts et aux différents outils de la gestion globale de la qualité.

TABLEAU 25

OPÉRATIONNALISATION / PROCÉDURIER

Étapes (durée)	Objectifs	Activités	Responsables
1- Sensibilisation / Engagement (3 - 6 mois)	$O_{1.1}$ - Proposer une vision partagée de la raison d'être et de la mission, des clients et des services du Collège, du SRH et de l'OS $O_{1.2}$ - Reconnaître la primauté du client et du programme d'études dans la structure organisationnelle du Collège $O_{1.3}$ - Comprendre les concepts de la gestion globale de la qualité et de la relation client-fournisseur $O_{1.4}$ - Uniformiser le langage relatif à la qualité des services au niveau de l'équipe de direction et du SRH $O_{1.5}$ - Obtenir un accord sur la nécessité et les avantages de s'engager dans une démarche d'amélioration continue $O_{1.6}$- Obtenir l'engagement et la participation de l'équipe de direction face à l'expérimentation du processus d'amélioration continue au SRH	$A_{1.1}$ - Séminaires et journées d'études sur la raison d'être et la mission du Collège et de ses services, du SRH et de l'OS $A_{1.2}$ - Journées d'études, conférences, vidéos pour l'équipe de direction et les services concernés sur la gestion globale de la qualité et la relation client-fournisseur $A_{1.3}$ - Présentation des résultats du présent projet d'intervention au SRH et à la Régie administrative $A_{1.4}$ - Communiqués, articles sur la relation client-fournisseur et la qualité des services dans le journal du Collège $A_{1.5}$ - Abonnements à des revues spécialisées en qualité totale $A_{1.6}$ - Adhésion à la Charte québécoise de la qualité	Direction générale Régie administrative SRH OS Conseiller en gestion globale de la qualité
2- Diagnostic / Analyse (6 - 8 mois)	$O_{2.1}$ - Circonscrire les forces et les faiblesses du Collège et du SRH et connaître les dimensions positives et négatives de ses services $O_{2.2}$ - Préciser le climat organisationnel et déterminer les résistances face à l'implantation d'un processus d'amélioration continue $O_{2.3}$ - Dresser une liste des clients internes et externes actuels et potentiels du SRH $O_{2.4}$ - Obtenir une image claire de la réalité du SRH $O_{2.5}$ - Établir l'état des besoins de formation en gestion globale de la qualité et résolution de problèmes $O_{2.6}$ - Prioriser les clients et les processus à améliorer au SRH	$A_{2.1}$ - Identification de tous les clients internes et externes concernés $A_{2.2}$ - Présentation des résultats du présent projet d'intervention $A_{2.3}$ - Sessions de formation sur la gestion globale de la qualité et la méthode de résolution de problèmes $A_{2.4}$ - Formation d'une équipe d'amélioration des processus et des cercles de qualité requis au SRH $A_{2.5}$ - Cueillette d'informations sur le COQ, les plaintes, l'insatisfaction des clients internes et externes $A_{2.6}$ - Sondage confidentiel auprès des employés pour connaître leur satisfaction, leur mobilisation et le climat organisationnel $A_{2.6}$ - Tables de discussions, publications et ateliers pour analyser les informations obtenues	Équipe de direction SRH Équipe d'amélioration des processus du SRH Cercles de qualité Conseiller en gestion globale de la qualité Employés Clients internes Clients externes

TABLEAU 25 (suite)

OPÉRATIONNALISATION / PROCÉDURIER

Étapes (durée)	Objectifs	Activités	Responsables
3- Solutions / Recommandations (8 - 12 mois)	$O_{3.1}$- Établir un échéancier annuel d'amélioration $O_{3.2}$ - Fixer les résultats, les normes ou les indicateurs à respecter (le zéro-défaut) dans les processus priorisés $O_{3.3}$- Obtenir des standards de qualité des huit étapes pour les processus priorisés $O_{3.4}$- Déterminer les causes possibles de dysfonctions $O_{3.5}$- Proposer une liste des solutions ou modifications possibles $O_{3.6}$- Élaborer des recommandations pour l'amélioration des processus	$A_{3.1}$ - Rencontres hebdomadaires de l'équipe d'amélioration des processus $A_{3.2}$ - Rencontres hebdomadaires des cercles de qualité $A_{3.3}$ - Questionnaires et entrevues auprès du personnel et de la clientèle pour définir les caractéristiques et la quantification des standards de qualité des processus du SRH $A_{3.4}$ - Validation / quantification des caractéristiques, des standards de qualité de chacune des étapes des processus et activités ciblés $A_{3.5}$ - Transmission des recommandations au niveau supérieur	Direction générale Équipe de direction Équipe d'amélioration des processus du SRH Cercles de qualité Représentants des clientèles internes et externes concernées SRH OS
4- Évaluation / Modification (À chaque étape et à maintenir de façon continue)	$O_{4.1}$ - Évaluer et analyser les écarts dysfonctionnels et les recommandations reçues $O_{4.2}$ - Choisir les modifications en vue de leur implantation $O_{4.3}$ - Apprécier les résultats obtenus après modification $O_{4.4}$ - Retourner si nécessaire aux étapes 2 ou 3 $O_{4.5}$ - Reconnaître et récompenser les bons coups $O_{4.6}$ - Évaluer l'ensemble de la démarche et ajuster les interventions	$A_{4.1}$ - Rencontres des niveaux supérieurs $A_{4.2}$ - Ateliers et tables rondes pour apprécier les écarts, les résultats et les recommandations $A_{4.3}$ - Mise en oeuvre et suivi des modifications $A_{4.4}$ - Cérémonies et publications permettant de souligner les efforts apportés à l'amélioration des processus $A_{4.5}$ - Sondage permettant de faire le point sur la démarche entreprise auprès des employés et des clients	Direction générale Équipe d'encadrement Équipe d'amélioration du SRH Représentants des clientèles concernées par les processus et activités identifiés SRH OS

5.4 LES AVANTAGES DE LA STRATÉGIE D'AMÉLIORATION

L'adoption d'une philosophie de gestion basée sur la gestion globale de la qualité au Collège Ahuntsic comporte un certain nombre d'avantages.

Dans un premier temps, elle permet de reprendre contact avec sa raison d'être, sa mission et de clarifier les objectifs qui guident l'action de ses différentes unités administratives. Le Collège Ahuntsic a plus de vingt-cinq ans d'existence, il s'y est installé une culture organisationnelle qui ne répond plus aux données du nouvel environnement: concurrence, diminution de ressources, besoins de nouveaux modèles de formation. C'est donc l'occasion de s'interroger sur cette culture et de fournir au personnel un projet mobilisateur axé sur la qualité des services aux clients. Reconnaître leur primauté en même temps que l'existence de problèmes de non-qualité, c'est déjà accepter de changer.

Deuxièmement, cette méthode de gestion permet de développer une nouvelle culture organisationnelle par l'adoption de comportements responsables face à la satisfaction du client et à la qualité de la formation dans un contexte de restriction des ressources. En effet, c'est le client et lui seul, dans le cadre de la relation client-fournisseur, qui peut nous renseigner sur notre efficacité, «Avons-nous fait la bonne chose ?» et notre efficience, «L'avons-nous bien faite, et ce, du premier coup ?»

Troisièmement, la philosophie Kaïzen, sous-jacente à ce projet d'intervention, aboutit au développement de la gestion transfonctionnelle, la relation client-fournisseur représentant les maillons d'une chaîne interservice. Ce mode de gestion nécessite la concertation et la compréhension mutuelle de la raison d'être, de la mission et des objectifs de chaque service, qu'il soit placé en amont ou en aval. Un des résultats de cette concertation consiste à rompre l'isolement dans lequel se retrouvent les différentes unités administratives, à gérer les interfaces et à éliminer les barrières qui existent entre elles.

Quatrièmement, la gestion globale de la qualité nous apprend à travailler sur la base de données chiffrées et non sur celle d'impressions ou d'intuitions. «Cette approche a favorisé un mode de pensée tourné vers le processus c'est-à-dire que l'on s'aide du résultat pour contrôler, et non que l'on contrôle le résultat.» [IMAÏ, 1989, p.43]. Actuellement, la vogue est à l'évaluation dans le réseau collégial, les approches traditionnelles ne satisfont plus les différents partenaires. L'approche qualité propose une avenue intéressante dans ce domaine car elle nécessite la participation de tous les acteurs à l'atteinte d'un objectif commun: la responsabilisation de tous les

acteurs pour apprécier et améliorer le service au client, qu'il soit interne ou externe. Elle reconnaît ainsi l'importance et la compétence de chacun dans l'amélioration des processus.

Cinquièmement, dans les avantages reliés à l'adoption de la stratégie proposée, il ne faut pas négliger les retombées au niveau de la concurrence. Augmenter la quantité et la qualité de ses services, c'est augmenter sa part du marché. Un engagement formel et public de la part de la Direction générale, comme l'adhésion à la Charte québécoise de la qualité, ne peut qu'améliorer la mobilisation des ressources humaines et accroître la crédibilité du Collège auprès de sa clientèle principale, les étudiants, et de ses nombreux partenaires. Les entreprises du secteur technique desservies par le Collège ne pourront demeurer insensibles à de tels efforts étant elles-mêmes engagées dans cette voie, obligées de le faire par la montée de la concurrence internationale.

Finalement, la constitution d'équipes d'amélioration des processus et de cercles de qualité au SRH, en plus de renforcer les liens inter services et de réduire le gaspillage et les coûts de manière efficace, représente un outil intéressant pour développer les personnes qui y participent car, ces groupes deviennent particulièrement sensibles aux besoins et potentiels latents de l'organisation.

Par contre, si elle comporte de nombreux avantages, cette stratégie recèle aussi un certain nombre d'inconvénients.

5.5 LES INCONVÉNIENTS DE LA STRATÉGIE D'AMÉLIORATION

Les inconvénients reliés à l'adoption de la stratégie d'amélioration proposée dans la section 5.2 sont surtout des inconvénients liés aux phénomènes de résistance au changement.

D'abord, la structure par fonctions adoptée au Collège Ahuntsic n'a pas favorisé le développement de mécanismes de concertation et de collaboration inter services. La gestion fonctionnelle y est axée sur les standards de gestion et s'attarde plus à l'application des règles et procédures qu'à la reconnaissance et à l'appropriation par tous les acteurs des problèmes de non-qualité reliés aux processus qu'ils gèrent. Les réflexes de concertation nécessités par la gestion transfonctionnelle sont donc inexistants ou embryonnaires et devront être développés en respectant le rythme de chacun.

Deuxièmement, la résistance au changement a toujours été très forte au niveau collégial, accepter de considérer sa fonction comme un service au client constitue un défi majeur. La prise en compte de l'avis des clients dans l'établissement de leurs besoins et attentes risque de provoquer une révolution chez certains membres du personnel, qui se perçoivent souvent comme les seuls dépositaires de cette connaissance.

Troisièmement, le manque d'habitude pour apprécier, évaluer, se questionner et se responsabiliser est une contrainte à ne pas négliger dans l'implantation des principes de la gestion globale de la qualité dans le milieu collégial, là aussi de nombre de tollés sont à prévoir.

Finalement, si la lourdeur et quelques fois l'absence de mécanismes de consultation inter services représentent une difficulté majeure pour la constitution d'équipes d'amélioration des processus, la culture organisationnelle n'a jamais favorisé l'utilisation de l'approche résolution de problème, cette situation nécessitera une formation intensive du personnel à cette méthode de travail.

Changer une culture organisationnelle est un objectif à long terme et ne peut se faire en quelques mois. C'est pourquoi l'étape de sensibilisation est primordiale dans ce projet et la volonté de la Direction générale doit être bien affirmée avant d'entreprendre un tel processus. Les actions entreprises par le Service des ressources humaines doivent être considérées comme une expérimentation et leur évaluation permettra d'établir la crédibilité et la pertinence de la gestion globale de la qualité comme nouvelle philosophie de gestion. Alors seulement, une stratégie à plus long terme pourra être élaborée.

Le chapitre qui suit contient un certain nombre de recommandations dans ce sens et conclue sur l'ensemble du projet, sa pertinence et ses chances de succès.

6 LES RECOMMANDATIONS ET LA CONCLUSION

6.1 LES RECOMMANDATIONS

Les enjeux soulevés dans la problématique du chapitre 2, sont suffisamment importants pour qu'une institution d'enseignement post-secondaire, comme le Collège Ahuntsic, décide d'explorer de nouvelles approches de gestion. Pour y parvenir, nous avons élaboré, sous forme de recommandations, un certain nombre d'actions qui devraient être entreprises à court, moyen ou long terme.

6.1.1 Les recommandations à court terme

Les recommandations à court terme visent la Direction générale et le Service des ressources humaines et devraient être entreprises dans une période de 1 à 6 mois.

R_1 Affirmer la volonté de la Direction générale d'appuyer et d'encourager toute démarche du Service des ressources humaines concernant l'amélioration graduelle et continue de ses processus.

R_2 Préciser et expliciter la raison d'être, la mission et les objectifs du Service des ressources humaines en lien avec ceux de la Direction générale et des autres unités administratives du Collège.

R_3 Élaborer une philosophie de gestion des ressources humaines basée sur les concepts et principes de la gestion globale de la qualité.

R_4 Sensibiliser le personnel du Service des ressources humaines à l'existence de problèmes de non-qualité dans l'accomplissement des tâches et créer des équipes d'amélioration des processus et des cercles de qualité qui établiront un échéancier annuel d'amélioration.

R_5 Former le personnel du Service des ressources humaines aux concepts et outils de la gestion globale de la qualité: préalables, principes, relation client-fournisseur, analyse du COQ, analyse des processus et méthode de résolution de problèmes.

R_6 Créer un service de coordination de la qualité relié à la Direction générale.

6.1.2 Les recommandations à moyen terme

Les recommandations à moyen terme visent le Service des ressources humaines et l'équipe de direction et pourraient être entreprises sur une période de 6 à 18 mois.

R_7 Sensibiliser l'équipe de direction à l'existence de problèmes de non-qualité en s'appuyant sur le présent projet d'intervention et sur l'expérimentation du Service des ressources humaines.

R_8 Former l'équipe de direction aux concepts et principes de la gestion globale de la qualité et reconnaître la nécessité de généraliser l'adoption d'une nouvelle philosophie de gestion basée sur l'amélioration graduelle et continue.

R_9 Évaluer les résistances à l'adoption de cette nouvelle culture organisationnelle et déterminer la meilleure stratégie pour la changer.

R_{10} Expérimenter les outils de la gestion globale de la qualité dans d'autres unités administratives.

6.1.3 Les recommandations à long terme

Les recommandations à long terme visent à étendre les concepts et principes de la gestion globale de la qualité aux départements d'enseignement. Ces actions nécessitent une recherche plus approfondie de la transférabilité des outils de la gestion globale de la qualité aux processus de gestion pédagogique. Le temps requis pour y arriver peut aller au-delà de 3 à 5 ans, puisqu'il s'agit de transformations majeures et que la recherche en ce sens est à l'état embryonnaire au Québec.

R_{11} Sensibiliser les départements d'enseignement et leur syndicat à l'existence des problèmes de non-qualité au niveau des programmes d'études et évaluer la possibilité d'élargir les concepts de la qualité totale à la gestion pédagogique.

R_{12} Adopter une politique de gestion globale de la qualité pour l'ensemble du Collège.

R_{13} Changer la structure actuelle pour une structure de marché en fonction du produit: le programme d'études.

R_{14} Expérimenter des équipes d'amélioration des processus pédagogiques basées sur les programmes d'études offerts à la clientèle du Collège Ahuntsic.

Cette série de recommandations termine le projet d'intervention et nous amène à conclure dans les termes suivants.

6.2 LA CONCLUSION

Le mandat du présent projet d'intervention se situait dans la foulée d'une série de mesures prises dans le Plan de développement 1989-1991 du Collège Ahuntsic. Elles visaient à reconnaître la primauté des ressources humaines. Le Service des ressources humaines était donc un service privilégié pour explorer une nouvelle approche de gestion basée sur les concepts de la gestion globale de la qualité avec comme toile de fond la relation client-fournisseur. Les relations de service interne entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire ont donc servi de base à l'établissement de la problématique qualité prévalant au Service des ressources humaines du Collège Ahuntsic.

Avec ce projet d'intervention, le Collège Ahuntsic dispose d'un portrait réel de la prestation de service entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire, d'un cadre de référence où le concept de la relation client-fournisseur permet d'apprécier l'efficacité et l'efficience des processus liant ces deux unités administratives, d'une stratégie d'amélioration opérationnalisable et d'un certain nombre de recommandations pour sa mise en place.

La démarche utilisée comptait d'abord une revue de la littérature sur les nouvelles tendances en gestion des ressources humaines et en gestion globale de la qualité. Les questionnaires de diagnostic et l'analyse des résultats qui en a suivi ont permis d'obtenir un portrait réel de la situation prévalant au Service des ressources humaines et de chosir les éléments du cadre conceptuel nécessaires à l'élaboration de la stratégie d'amélioration.

La problématique a permis de découvrir l'importance, pour une institution d'enseignement de l'envergure du Collège Ahuntsic, de moderniser certaines méthodes de gestion afin de se donner la flexibilité et la souplesse pour répondre à un environnement en constante évolution. Les enjeux évoqués, comme la concurrence, les mises à la retraite massive, les besoins de nouveaux modèles de formation et la réduction des ressources de la part de l'État, confirment la nécessité de changer la culture organisationnelle de type bureaucratique qui s'y est installée depuis plus de vingt-cinq ans pour une nouvelle culture axée sur la qualité des services.

Les problèmes de non-qualité découverts dans la prestation de service du Service des ressources humaines auprès de l'Organisation scolaire découlent principalement d'une méconnaissance réciproque des raisons d'être, missions et objectifs et se répartissent en quatre grandes catégories:

1- la planification;
2- le développement de politiques et d'outils;
3- le développement des ressources humaines;
4- les communications.

Les perceptions du client, l'Organisation scolaire, et même celles de certains employés du Service des ressources humaines, démontrent une vision traditionaliste du rôle de ce service Certains écarts dans les perceptions se sont avérés majeurs et des améliorations importantes et urgentes sont souhaitables au niveau des fonctions INSERTION, PROGRÈS et DYNAMISATION. Le processus COMBLER DES POSTES VACANTS, issu du sous-système RECRUTEMENT de la fonction INSERTION, réunit à lui seul plusieurs des problèmes de non-qualité évoqués, il a été utilisé pour illustrer certains concepts et outils de la gestion globale de la qualité.

Le cadre de référence, développé au chapitre 4, évoque la nécessité d'adopter une structure de organisation de service et d'expliciter les raisons d'être, les missions et le projet collectif, éléments préalables à l'utilisation des concepts et outils de la gestion globale de la qualité dans le cadre de l'amélioration de la relation client-fournisseur entre deux services: le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire. Les outils proposés sont issus de la gamme d'outils suggérés par la gestion globale de la qualité: l'analyse du COQ, l'analyse des processus, la formation d'équipes d'amélioration des processus et de cercles de qualité de même que la méthode de résolution de problèmes

La stratégie d'amélioration proposée au chapitre 5 comporte un cycle en quatre phases:

1- la sensibilisation et l'engagement;
2- le diagnostic et l'analyse;
3- les solutions et les recommandations;
4- l'évaluation et la modification.

Cette stratégie propose de sensibiliser l'équipe de direction aux concepts et principes de la gestion globale de la qualité et d'utiliser le Service des ressources humaines comme terrain d'expérimentation. Les succès obtenus pourront ensuite être adaptés et généralisés à l'ensemble de l'institution. La discussion sur les avantages et les inconvénients démontre que le présent projet d'intervention suggère un changement organisationnel important qui se situe au niveau des comportements et de la culture organisationnelle. Des résistances sont à prévoir à tous les niveaux de l'organisation et la volonté bien affirmée de la Direction générale est un ingrédient essentiel au succès de toute expérimentation et recherche dans ce domaine. Les recherches subséquentes devront inclure les départements d'enseignement en utilisant comme base de réflexion l'amélioration du produit: le programme d'études.

6 LES RECOMMANDATIONS ET LA CONCLUSION

6.1 LES RECOMMANDATIONS

Les enjeux soulevés dans la problématique du chapitre 2, sont suffisamment importants pour qu'une institution d'enseignement post-secondaire, comme le Collège Ahuntsic, décide d'explorer de nouvelles approches de gestion. Pour y parvenir, nous avons élaboré, sous forme de recommandations, un certain nombre d'actions qui devraient être entreprises à court, moyen ou long terme.

6.1.1 Les recommandations à court terme

Les recommandations à court terme visent la Direction générale et le Service des ressources humaines et devraient être entreprises dans une période de 1 à 6 mois.

R_1 Affirmer la volonté de la Direction générale d'appuyer et d'encourager toute démarche du Service des ressources humaines concernant l'amélioration graduelle et continue de ses processus.

R_2 Préciser et expliciter la raison d'être, la mission et les objectifs du Service des ressources humaines en lien avec ceux de la Direction générale et des autres unités administratives du Collège.

R_3 Élaborer une philosophie de gestion des ressources humaines basée sur les concepts et principes de la gestion globale de la qualité.

R_4 Sensibiliser le personnel du Service des ressources humaines à l'existence de problèmes de non-qualité dans l'accomplissement des tâches et créer des équipes d'amélioration des processus et des cercles de qualité qui établiront un échéancier annuel d'amélioration.

R_5 Former le personnel du Service des ressources humaines aux concepts et outils de la gestion globale de la qualité: préalables, principes, relation client-fournisseur, analyse du COQ, analyse des processus et méthode de résolution de problèmes.

R_6 Créer un service de coordination de la qualité relié à la Direction générale.

6.1.2 Les recommandations à moyen terme

Les recommandations à moyen terme visent le Service des ressources humaines et l'équipe de direction et pourraient être entreprises sur une période de 6 à 18 mois.

R_7 Sensibiliser l'équipe de direction à l'existence de problèmes de non-qualité en s'appuyant sur le présent projet d'intervention et sur l'expérimentation au Service des ressources humaines.

R_8 Former l'équipe de direction aux concepts et principes de la gestion globale de la qualité et reconnaître la nécessité de généraliser l'adoption d'une nouvelle philosophie de gestion basée sur l'amélioration graduelle et continue.

R_9 Évaluer les résistances à l'adoption de cette nouvelle culture organisationnelle et déterminer la meilleure stratégie pour la changer.

R_{10} Expérimenter les outils de la gestion globale de la qualité dans d'autres unités administratives.

6.1.3 Les recommandations à long terme

Les recommandations à long terme visent à étendre les concepts et principes de la gestion globale de la qualité aux départements d'enseignement. Ces actions nécessitent une recherche plus approfondie de la transférabilité des outils de la gestion globale de la qualité aux processus de gestion pédagogique. Le temps requis pour y arriver peut aller au-delà de 3 à 5 ans, puisqu'il s'agit de transformations majeures et que la recherche en ce sens est à l'état embryonnaire au Québec.

R_{11} Sensibiliser les départements d'enseignement et leur syndicat à l'existence de problèmes de non-qualité au niveau des programmes d'études et évaluer la possibilité d'élargir les concepts de la qualité totale à la gestion pédagogique.

R_{12} Adopter une politique de gestion globale de la qualité pour l'ensemble du Collège.

R_{13} Changer la structure actuelle pour une structure de marché en fonction du produit: le programme d'études.

R_{14} Expérimenter la constitution d'équipes d'amélioration des processus pédagogiques basées sur les programmes d'études offerts à la clientèle du Collège Ahuntsic.

Cette série de recommandations termine le projet d'intervention et nous amène à conclure dans les termes suivants.

6.2 LA CONCLUSION

Le mandat du présent projet d'intervention se situait dans la foulée d'une série de mesures prises dans le Plan de développement 1989-1991 du Collège Ahuntsic. Elles visaient à reconnaître la primauté des ressources humaines. Le Service des ressources humaines était donc un service privilégié pour explorer une nouvelle approche de gestion basée sur les concepts de la gestion globale de la qualité avec comme toile de fond la relation client-fournisseur. Les relations de service interne entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire ont donc servi de base à l'établissement de la problématique qualité prévalant au Service des ressources humaines du Collège Ahuntsic.

Avec ce projet d'intervention, le Collège Ahuntsic dispose d'un portrait réel de la prestation de service entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire, d'un cadre de référence où le concept de la relation client-fournisseur permet d'apprécier l'efficacité et l'efficience des processus liant ces deux unités administratives, d'une stratégie d'amélioration opérationnalisable et d'un certain nombre de recommandations pour sa mise en place.

La démarche utilisée comptait d'abord une revue de la littérature sur les nouvelles tendances en gestion des ressources humaines et en gestion globale de la qualité. Les questionnaires établis et le diagnostic qui a été posé ont permis d'obtenir un portrait réel de la situation prévalant au Service des ressources humaines et de chosir les éléments du cadre conceptuel nécessaires à l'elaboration de la stratégie d'amélioration.

La problématique a permis de découvrir l'importance, pour une institution d'enseignement de l'envergure du Collège Ahuntsic, de moderniser certaines méthodes de gestion afin de se donner la flexibilité et la souplesse pour répondre à un environnement en constante évolution. Les enjeux évoqués, comme la concurrence, les mises à la retraite massive, les besoins de nouveaux modèles de formation et la réduction des ressources de la part de l'État, confirment la nécessité de changer la culture organisationnelle de type bureaucratique qui s'y est installée depuis plus de vingt-cinq ans pour une nouvelle culture axée sur la qualité des services.

Les problèmes de non-qualité découverts dans la prestation de service du Service des ressources humaines auprès de l'Organisation scolaire découlent principalement d'une méconnaissance réciproque des raisons d'être, missions et objectifs et se répartissent en quatre grandes catégories:

1- la planification;
2- le développement de politiques et d'outils;
3- le développement des ressources humaines;
4- les communications.

Les perceptions du client, l'Organisation scolaire, et même celles de certains employés du Service des ressources humaines, démontrent une vision traditionaliste du rôle de ce service Certains écarts dans les perceptions se sont avérés majeurs et des améliorations importantes et urgentes sont souhaitables au niveau des fonctions INSERTION, PROGRÈS et DYNAMISATION. Le processus COMBLER DES POSTES VACANTS, issu du sous-système RECRUTEMENT de la fonction INSERTION, réunit à lui seul plusieurs des problèmes de non-qualité évoqués, il a été utilisé pour illustrer certains concepts et outils de la gestion globale de la qualité.

Le cadre de référence, développé au chapitre 4, évoque la nécessité d'adopter une structure correspondant à une organisation de service et d'expliciter les raisons d'être, les missions et le projet collectif, éléments préalables à l'utilisation des concepts et outils de la gestion globale de la qualité dans le cadre de l'amélioration de la relation client-fournisseur entre deux services: le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire. Les outils proposés sont issus de la gamme d'outils suggérés par la gestion globale de la qualité: l'analyse du COQ, l'analyse des processus, la formation d'équipes d'amélioration des processus et de cercles de qualité de même que la méthode de résolution de problèmes

La stratégie d'amélioration proposée au chapitre 5 comporte un cycle en quatre phases:

1- la sensibilisation et l'engagement;
2- le diagnostic et l'analyse;
3- les solutions et les recommandations;
4- l'évaluation et la modification.

Cette stratégie propose de sensibiliser l'équipe de direction aux concepts et principes de la gestion globale de la qualité et d'utiliser le Service des ressources humaines comme terrain d'expérimentation. Les succès obtenus pourront ensuite être adaptés et généralisés à l'ensemble de l'institution. La discussion sur les avantages et les inconvénients démontre que le présent projet d'intervention suggère un changement organisationnel important qui se situe au niveau des comportements et de la culture organisationnelle. Des résistances sont à prévoir à tous les niveaux de l'organisation et la volonté bien affirmée de la Direction générale est un ingrédient essentiel au succès de toute expérimentation et recherche dans ce domaine. Les recherches subséquentes devront inclure les départements d'enseignement en utilisant comme base de réflexion l'amélioration du produit: le programme d'études.

7 LA BIBLIOGRAPHIE

ARCHIER, Georges et SÉRIEYX, Hervé. *L'entreprise du 3[3] type*, Éditions du Seuil, Paris, 1984, 214 p.

CAMPBELL, A., DEVINE, M. et YOUNG, D. *Du projet d'entreprise à l'engagement personnel - Le sens de la mission*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1992, 182 p.

COLLÈGE AHUNTSIC. *Rapport annuel 1991-92*, Montréal, 1992, 54 p.

COLLÈGE AHUNTSIC. *Plan de développement 1991-94*, Montréal, 1991, 54 p.

COLLÈGE AHUNTSIC. *Guide des fonctions (1984)*, Révision 1989, Montréal, 1989.

COLLÈGE AHUNTSIC, *Plan de développement 1989-91*, Montréal, 1988, 60 p.

COLLET, D.E., LANSIER, P. et OLLIVIER, D.. *Objectif zéro défaut - Mesure et qualité totale dans le tertiaire*, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1989, 223 p.

COMMISSION PARLEMENTAIRE SUR L'AVENIR DES CÉGEPS. Mémoires pertinents, 1992.

COMMISSION PARLEMENTAIRE SUR LA RÉFORME DES COLLÈGES. Revue de presse, 1992.

CONSEIL DES COLLÈGES. *L'enseignement collégial: des priorités pour un renouveau de la formation*, Gouvernement du Québec, Québec, 1992, 413 p.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *Rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation: La gestion de l'Éducation: nécessité d'un autre modèle*, Les publications du Québec, Québec, 1993, 56 p.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *L'enseignement supérieur: pour une entrée réussie dans le XXI[e] siècle*, Les Publications du Québec, Québec, 1992.

de DOMMARTIN, Alain. «La conduite de politique ou Policy Management », *Qualité en mouvement*, N[o]. 4, 1992, p. 39 à 43.

GAGNON, Yves-Chantal. «La gestion des personnes», in *Management public* sous la direction de R. Parenteau, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1992, p. 531 à 550.

HARRINGTON, H. James. *Objectif qualité totale, un processus d'amélioration continue*, Publication transcontinental inc., Montréal, 1992, 320 p.

IMAÏ, Masaäki. *Kaïzen, la clé de la compétitivité japonaise*, Édition Eyrolles, Paris, 1989, 243 p.

INCHAUSPÉ, Paul. *L'avenir du Cégep*, suivi de Enseigner au cégep, Éditions Liber, Montréal, 1992.

JURAN, Joseph. *La qualité dans les services*, Afnor Gestion, Paris, 1987, 211 p.

LECLERC, Jean. *Gestion globale de la qualité*, Notes de cours, ENAP, Montréal, 1992, 958 p.

LEGENDRE, Rénald. *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Larousse, Boucherville, 1988, 680 p.

LEGENDRE, Rénald. *L'Éducation totale*, Les Éditions Ville-Marie Inc., Montréal, 1983, 413 p.

MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1991, 434 p.

NAPOLITANO, Louis. *La relation client-fournisseur, Traité de la qualité totale*, Dunod, Paris, 1990.

NOYÉ, Didier. *Guide pratique pour maîtriser la qualité*, Insep éditions, Paris, 1990.

PÉRIGORD, Michel. *Réussir la qualité totale*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1987.

WILS T, LE LOUARN J.-Y. et GUÉRIN G.. *Planification stratégique des ressources humaines*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1991, 315 p.

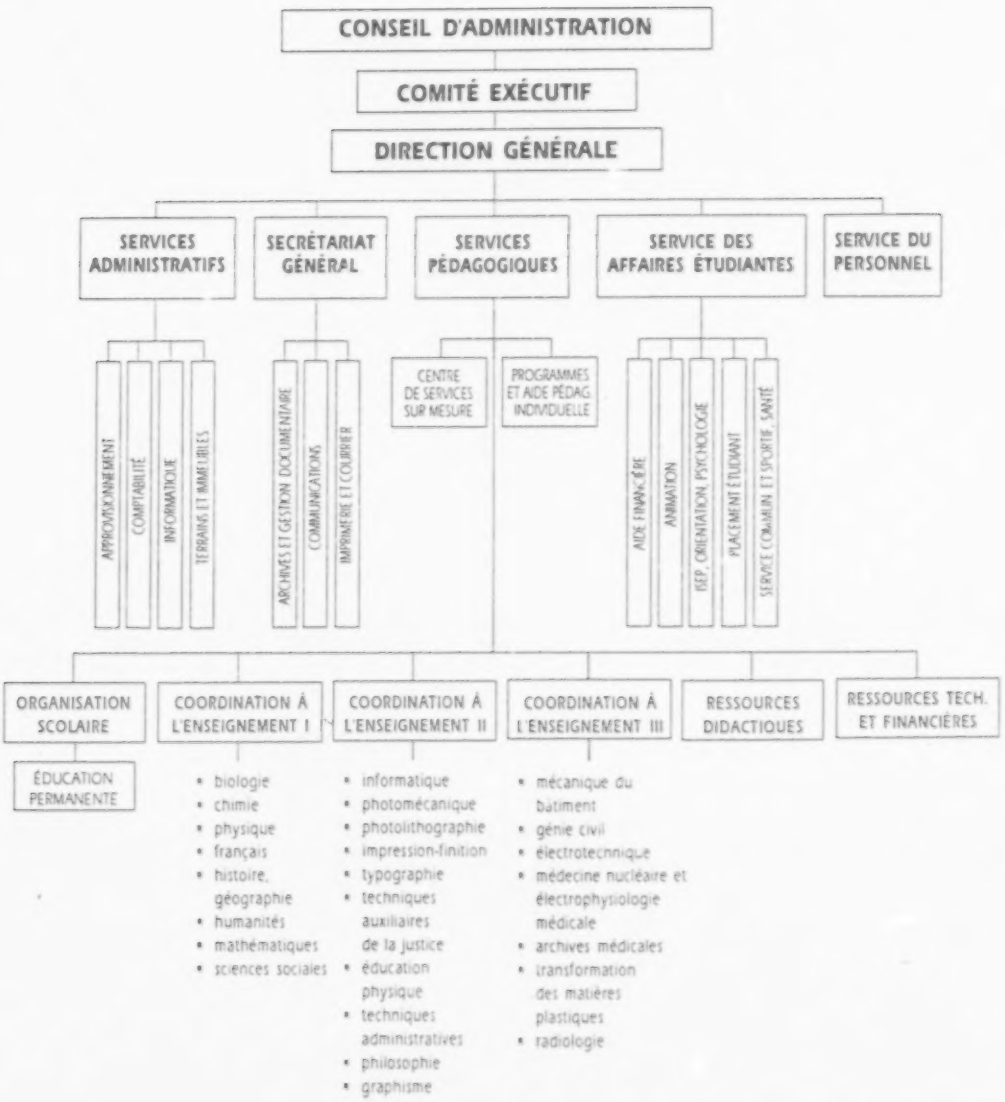
ZAÏDI, A. *QFD - Une introduction*, Technique et Documentation-Lavoisier, Paris, 1990, 211 p.

ANNEXES

ANNEXE 1

ORGANIGRAMME DU COLLÈGE AHUNTSIC 1991-1992

ORGANIGRAMME 1991-1992



ANNEXE 2
QUESTIONNAIRES

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR ENTRE LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES ET L'ORGANISATION SCOLAIRE AU COLLEGE AHUNTSIC

QUESTIONNAIRE

PAR
JOCELYNE TÉTRAULT

MONTRÉAL
FÉVRIER 1993

PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE

Madame, monsieur,

Je sollicite votre collaboration afin que vous remplissiez le présent questionnaire. Ce questionnaire est un instrument de diagnostic qui me permettra d'obtenir un portrait de la relation «client-fournisseur» entre le Service des ressources humaines du Collège Ahuntsic (Le fournisseur) et l'Organisation scolaire (son client). Ce questionnaire se situe dans le cadre du projet d'intervention que je dois réaliser pour l'obtention de la Maîtrise en administration publique (option A) à l'École nationale d'administration publique. Le but de ce projet est de proposer une stratégie d'amélioration des processus de travail reliés à la relation client-fournisseur entre les services nommés plus haut, stratégie fondée sur les concepts et principes de la gestion globale de la qualité.

Monsieur Paul Inchauspé, directeur général du Collège, m'a donné le mandat requis pour entreprendre une telle démarche avec l'aide de monsieur Camille Tremblay, directeur du Service des ressources humaines.

J'aimerais souligner que vos réponses au questionnaire seront confidentielles mais que les résultats d'ensemble vous seront communiqués à titre d'information lors d'une rencontre de groupe organisée par votre service.

Je vous suggère de répondre spontanément et au meilleur de votre connaissance, de ne pas hésiter à laisser des réponses incomplètes lorsque celles-ci ne vous concernent pas ou que vous ignorez la réponse.

Je vous remercie, madame, monsieur, de votre précieuse collaboration; elle me permettra d'assurer le succès de cette démarche.

Jocelyne Tétrault

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Note: L'utilisation du masculin dans ce questionnaire a pour but d'alléger le texte et ne doit pas être interprété comme une forme de discrimination.

1. Veuillez cocher la case correspondant à votre groupe d'âge:

   - Moins de 25 ans ☐
   - 25 à 34 ans ☐
   - 35 à 44 ans ☐
   - 45 et plus ☐

2. Sexe:

   - Féminin ☐
   - Masculin ☐

3. Niveau de scolarité complété:

   - Secondaire ☐
   - Collégial ☐
   - Universitaire: baccalauréat ☐
     - maîtrise ☐
     - doctorat ☐
   - Autres (spécifiez)_____

4. Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi du Collège Ahuntsic? ☐

5. Quel est le titre de votre fonction:_____

6. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction? ☐

LES MISSIONS ET LES OBJECTIFS

La mission du Collège Ahuntsic

7. Nommez trois motifs d'existence du Collège Ahuntsic.

1- _____

2- _____

3- _____

8. Nommez trois objectifs ou défis importants pour le Collège Ahuntsic au cours des trois prochaines années.

1- _____

2- _____

3- _____

9. Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses du Collège Ahuntsic?

FORCES	FAIBLESSES

La mission du Service des ressources humaines

10. Nommez trois éléments qui justifient l'existence du Service des ressources humaines au Collège Ahuntsic.

1- _____

2- _____

3- _____

11. Nommez trois objectifs principaux ou défis pour le Service des ressources humaines au cours des trois prochaines années.

1- _____

2- _____

3- _____

12. Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses du Service des ressources humaines?

FORCES	FAIBLESSES

La mission de l'Organisation scolaire

3. Nommez trois éléments qui justifient l'existence de l'Organisation scolaire au Collège Ahuntsic.

-
-
-

4. Nommez trois objectifs principaux ou défis pour l'Organisation scolaire au cours des trois prochaines années.

-
-
-

5. Quels sont, selon vous, les principales forces et faiblesses de l'Organisation scolaire?

FORCES	FAIBLESSES

LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR

Les activités du Service des ressources humaines

16. Quels sont, selon vous, les principaux clients du Service des ressources humaines au Collège Ahuntsic? (Un client est défini comme une personne, un groupe ou une unité administrative qui attend, du Service des ressources humaines, un produit ou un service correspondant à un besoin).

_____

_____

_____

_____

17. Nommez cinq (5) activités principales du Service des ressources humaines.

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

5- _____

18. Énumérez cinq (5) de **vos** principales activités professionnelles (dossiers, tâches,...) et indiquez, dans la colonne appropriée, le nombre d'heures minimal (min), le nombre d'heures maximal (max) et le nombre d'heures le plus probable (+ prob) que vous y consacrez dans une période normale de deux semaines (70 heures).

ACTIVITÉS / TÂCHES	(min)	(max)	(+ prob)
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			

LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR

Les activités du Service des ressources humaines

16. Quels sont, selon vous, les principaux clients du Service des ressources humaines au Collège Ahuntsic? (Un client est défini comme une personne, un groupe ou une unité administrative qui attend, du Service des ressources humaines, un produit ou un service correspondant à un besoin).

_____

_____

_____

_____

17. Nommez cinq (5) activités principales du Service des ressources humaines.

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

5- _____

18. Énumérez cinq (5) de **vos** principales activités professionnelles (dossiers, tâches,...) et indiquez, dans la colonne appropriée, le nombre d'heures minimal (min), le nombre d'heures maximal (max) et le nombre d'heures le plus probable (+ prob) que vous y consacrez dans une période normale de deux semaines (70 heures).

ACTIVITÉS / TÂCHES	(min)	(max)	(+ prob)
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			

Les besoins de l'Organisation scolaire

19. Quels sont les principaux services que vous rendez à l'Organisation scolaire ou à ses employés? Classez-les par ordre d'importance, selon leur fréquence, en donnant celui qui revient le plus souvent en premier.

20. Quels sont les principaux besoins de l'Organisation scolaire que le Service des ressources humaines doit ou devrait combler?

Les insatisfactions du client

21. Quels sont les principaux motifs d'insatisfaction qu'une unité administrative, comme l'Organisation scolaire, peut formuler à l'égard du Service des ressources humaines?

Les problèmes de non-qualité

22. Selon vous, dans votre relation de service avec l'Organisation scolaire, les problèmes suivants se présentent-ils?

Problèmes	Oui	Non	Ne s'applique pas
Absence de politiques collégiales en gestion de personnel			
Manque de clarté dans la définition des rôles entre les intervenants			
Absence d'informations relativement à l'application des conventions collectives			
Manque d'instruments adaptés au service demandé			
Non-conformité aux attentes du client			
Inadéquation entre le perfectionnement offert et les besoins du personnel			
Manque de disponibilité du service demandé			
Manque de rigueur			
Incompétence du personnel			
Inéquité de traitement des demandes			
Délais d'exécution des demandes			
Insuffisance de places pour la formation			
Manque de planification pour rencontrer les besoins en personnel			
Manque d'anticipation des demandes de service			
Manque de flexibilité			
Erreurs dans la transmission des informations			
Manque de cohérence			
Inadéquations tâche -vs - classification			
Manque de courtoisie			
Manque de communications			
Autres (spécifiez)			

23. Voici une liste des activités reliées à un service des ressources humaines. Pour chacune de ces activités, identifiez, en plaçant un X dans la colonne appropriée, la situation qui, selon votre perception, correspond le mieux à la situation actuelle au Service des ressources humaines.

0 = cette activité n'existe pas dans notre service
1 = très loin de la situation idéale: **une amélioration radicale et urgente** est requise
2 = une **amélioration importante** doit être apportée sans tarder
3 = une **amélioration modérée** est à prévoir
4 = une **légère amélioration** est possible
5 = la situation correspond à ce qui est souhaitable: **rien n'est à améliorer**

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Recrutement Évaluation des besoins actuels et futurs en ressources humaines (gestion stratégique, expertise-conseil auprès des cadres, définition des qualifications, valeurs et profils recherchés) Gestion des postes (création, description et classification des postes) Attribution des postes (ouverture, affichage, publication des postes, coordination et secrétariat des comités de sélection, embauche) Traitement des offres d'emploi venant de l'extérieur Application du programme d'accès à l'égalité en emploi						
Accueil Stage d'orientation et d'information sur le Collège (mission, objectifs, systèmes technologique et administratif,...) Intégration dans le milieu de travail						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Intégration (Mise en premier poste) Supervision de l'entrée en fonction du nouveau personnel (instrumentation, conseil- assistance auprès des cadres) Formation spécifique du nouveau personnel (préparation et entraînement)						
Rémunération Établissement de la rémunération (évaluation des dossiers, classification) Traitement des tâches individuelles Rédaction et signatures des contrats Gestion des sommaires de rémunération						
Communication Transmission d'informations aux instances supérieures Collecte des informations auprès des employés et gestion des dossiers Transmission aux différents clients (internes ou externes) des données pertinentes consignées dans les dossiers						
Appréciation Probation des nouveaux employés (expertise-conseil auprès des cadres, instrumentation,...) Production d'outils pour l'appréciation et l'évaluation du rendement du personnel						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Promotion Programme de mutation et de roulement de personnel (politique, règles de convention collective, balises et tests) Établissement de plans de carrières pour l'ensemble du personnel						
Mobilisation Pilotage d'un projet mobilisateur						
Gratification Gestion des programmes de valorisation des employés Gestion des programmes de bourses, de reconnaissances professionnelles Organisation de la fête des employés ayant 25 ans de service et des retraités						
Écoute Gestion de programmes d'aide aux employés Sondage auprès des employés pour connaître le climat organisationnel Coordination du comité sur le développement des ressources humaines						
GPP (Gestion prévisionnelle du personnel) Établissement et mise à jour du cahier des descriptions de tâches et des postes (plan d'effectifs) Constitution d'une banque de ressources humaines pour toutes les catégories de personnel Planification de la relève (pour le personnel enseignant particulièrement)						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Formation Évaluation des besoins de formation pour toutes les catégories de personnel, sauf les enseignants Coordination des programmes de formation, sauf les enseignants Coordination des programmes de perfectionnement, sauf les enseignants Formation des cadres relativement à l'interprétation et à l'application des politiques collégiales, des balises et des règles définies par les conventions collectives						
Cross fertilization (Partage de l'expertise) Planification des programmes de mise à la retraite Élaboration d'un processus d'intégration du nouveau personnel par les futurs retraités Création d'un comité des "sages" pour recueillir, conserver et mettre à profit l'expertise et la mémoire des retraités						
Développement des responsabilités Élaboration d'une politique de responsabilisation pour l'ensemble du personnel Élaboration d'une politique relativement au respect des règles et normes en vigueur lors d'une restructuration, de l'élargissement ou l'enrichissement des tâches (expertise-conseil auprès des cadres)						
Concertation Concertation et collaboration avec les directeurs de services sur des sujets autres que ceux de la gestion du personnel Collaboration et partenariat entre les syndicats et le Collège						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Concertation (suite) Élaboration de politiques collégiales de gestion de personnel Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités des relations de travail						
Négociation Coordination de la préparation des négociations (cueillette d'informations, établissements de mandats) Application des conventions collectives concernant les employés et des règlements régissant les conditions de travail des cadres Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités de griefs Coordination de la préparation des griefs et arbitrages et participation aux auditions						
Sécurité Coordination des programmes reliés à la sécurité du travail (prévention, SIMDUT, accidents de travail) Application de la politique sur le harcèlement sexuel pour tout le personnel						
Amélioration des conditions de travail Coordination des programmes reliés à la santé (conditions hygiéniques et physiques des milieux de travail) Formation et information des cadres sur les règlements, les normes et les méthodes reliés à la santé et sécurité du travail						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Amélioration des conditions de travail Mise au point d'expériences et de programmes visant l'amélioration de la QVT (Qualité de Vie au Travail) du personnel de soutien et des professionnels (aménagement des postes individuels, de l'environnement, des horaires et des processus de travail)						
Avantages sociaux Gestion des programmes de protection du revenu et avantages sociaux: assurances, caisse de retraite, congés, vacances,...(documentation, information, expertise-conseil auprès des cadres et du personnel) Expertise-conseil dans l'application des programmes de soutien à la retraite						
Information du marché du travail Participation à des comités ou groupes de travail externes (Commission des relations de travail, Fédération des cégeps,...) Abonnement à des revues, participation à des colloques, séminaires, séances de formation,...						
Information autres cibles Participation à des auditions de tribunaux (arbitrages, griefs)						
Autres (spécifiez)						

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR ENTRE LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES ET L'ORGANISATION SCOLAIRE AU COLLEGE AHUNTSIC

QUESTIONNAIRE (ORGANISATION SCOLAIRE)

PAR
JOCELYNE TÉTRAULT

MONTRÉAL
MARS 1993

PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE

Madame, monsieur,

Je sollicite votre collaboration afin que vous remplissiez le présent questionnaire. Ce questionnaire est un instrument de diagnostic qui me permettra d'obtenir un portrait de la relation «client-fournisseur» entre le Service des ressources humaines du Collège Ahuntsic (Le fournisseur) et l'Organisation scolaire (son client). Ce questionnaire se situe dans le cadre du projet d'intervention que je dois réaliser pour l'obtention de la Maîtrise en administration publique à l'École nationale d'administration publique. Le but de ce projet est de proposer une stratégie d'amélioration des processus de travail reliés à la relation client-fournisseur entre les services nommés plus haut, stratégie fondée sur les concepts et principes de la gestion globale de la qualité.

Monsieur Paul Inchauspé, directeur général du Collège, m'a donné le mandat requis pour entreprendre une telle démarche avec l'aide de monsieur Camille Tremblay, directeur du Service des ressources humaines.

J'aimerais souligner que ce questionnaire a déjà été complété par le personnel du Service des ressources humaines et que vos réponses seront confidentielles. Les résultats d'ensemble vous seront communiqués à titre d'information.

Je vous suggère de répondre spontanément et au meilleur de votre connaissance, de ne pas hésiter à laisser des réponses incomplètes lorsque celles-ci ne vous concernent pas ou que vous ignorez la réponse.

Je vous remercie, madame, monsieur, de votre précieuse collaboration; elle me permettra d'assurer le succès de ma démarche de proposition d'une stratégie d'amélioration de la relation de service entre le Service des ressources humaines et l'Organisation scolaire.

Jocelyne Tétrault

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Note: L'utilisation du masculin dans ce questionnaire a pour but d'alléger le texte et ne doit pas être interprété comme une forme de discrimination.

1. Veuillez cocher la case correspondant à votre groupe d'âge:

   - Moins de 25 ans ☐
   - 25 à 34 ans ☐
   - 35 à 44 ans ☐
   - 45 et plus ☐

2. Sexe:

   - Féminin ☐
   - Masculin ☐

3. Niveau de scolarité complété:

   - Secondaire ☐
   - Collégial ☐
   - Universitaire: baccalauréat ☐
     - maîtrise ☐
     - doctorat ☐
   - Autres (spécifiez)_____

4. Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi du Collège Ahuntsic? ☐

5. Quel est le titre de votre fonction:_____

6. Depuis combien d'années occupez-vous cette fonction? ☐

LES MISSIONS ET LES OBJECTIFS

La mission du Collège Ahuntsic

7. Nommez trois motifs d'existence du Collège Ahuntsic.

1-

2-

3-

8. Nommez trois objectifs ou défis importants pour le Collège Ahuntsic au cours des trois prochaines années.

1-

2-

3-

9. Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses du Collège Ahuntsic?

FORCES	FAIBLESSES

La mission du Service des ressources humaines

10. Nommez trois éléments qui justifient l'existence du Service des ressources humaines au Collège Ahuntsic.

1-

2-

3-

11. Nommez trois objectifs principaux ou défis pour le Service des ressources humaines au cours des trois prochaines années.

1-

2-

3-

12. Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses du Service des ressources humaines?

FORCES	FAIBLESSES

La mission de l'Organisation scolaire

13. Nommez trois éléments qui justifient l'existence de l'Organisation scolaire au Collège Ahuntsic.

1-

2-

3-

14. Nommez trois objectifs principaux ou défis pour l'Organisation scolaire au cours des trois prochaines années.

1-

2-

3-

15. Quels sont, selon vous, les principales forces et faiblesses de l'Organisation scolaire?

FORCES	FAIBLESSES

LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR

Les activités de l'Organisation scolaire

16. Quels sont, selon vous, les principaux clients de l'Organisation scolaire au Collège Ahuntsic? (Un client est défini comme une personne, un groupe ou une unité administrative qui attend, du Service des ressources humaines, un produit ou un service correspondant à un besoin).

17. Nommez cinq (5) activités principales de l'Organisation scolaire.

1-

2-

3-

4-

5-

18. Énumérez cinq (5) de vos principales activités professionnelles (dossiers, tâches,...) et classez les par ordre d'importance selon le temps que vous y consacrez pendant une période normale de deux semaines (70 heures).

ACTIVITÉS / TÂCHES	Temps
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	

Les besoins de l'Organisation scolaire

19. Quels sont les principaux services que vous attendez du Service des ressources humaines? Classez-les par ordre d'importance, selon leur fréquence, en donnant celui qui revient le plus souvent en premier.

20. Quels sont les principaux besoins de l'Organisation scolaire que le Service des ressources humaines doit ou devrait combler?

Les insatisfactions du client

21. Quels sont les principaux motifs d'insatisfaction qu'une unité administrative, comme l'Organisation scolaire, peut formuler à l'égard du Service des ressources humaines?

Les problèmes de non-qualité

22. Selon vous, lorsque vous vous adressez au Service des ressources humaines pour obtenir un service professionnel ou personnel, les problèmes suivants se présentent-ils?

Problèmes	Oui	Non	Ne s'applique pas
Absence de politiques collégiales en gestion de personnel			
Manque de clarté dans la définition des rôles entre les intervenants			
Absence d'informations relativement à l'application des conventions collectives			
Manque d'instruments adaptés au service demandé			
Non-conformité aux attentes du client			
Inadéquation entre le perfectionnement offert et les besoins du personnel			
Manque de disponibilité du service demandé			
Manque de rigueur			
Incompétence du personnel			
Iniquité de traitement des demandes			
Délais d'exécution des demandes			
Insuffisance de places pour la formation			
Manque de planification pour rencontrer les besoins en personnel			
Manque d'anticipation des demandes de service			
Manque de flexibilité			
Erreurs dans la transmission des informations			
Manque de cohérence			
Inadéquations tâche -vs - classification			
Manque de courtoisie			
Manque de communications			
Autres (spécifiez)			

23. Voici une liste des activités d'un service des ressources humaines. Pour chacune de ces activités, identifiez, en plaçant un **X** dans la colonne appropriée, la situation qui, selon votre perception, correspond le mieux à la situation actuelle au Service des ressources humaines.

0 = cette activité n'existe pas dans notre service
1 = très loin de la situation idéale: **une amélioration radicale et urgente** est requise
2 = une **amélioration importante** doit être apportée sans tarder
3 = une **amélioration modérée** est à prévoir
4 = une **légère amélioration** est possible
5 = la situation correspond à ce qui est souhaitable: **rien n'est à améliorer**

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Recrutement Évaluation des besoins actuels et futurs en ressources humaines (gestion stratégique, expertise-conseil auprès des cadres, définition des qualifications, valeurs et profils recherchés) Gestion des postes (création, description et classification des postes) Attribution des postes (ouverture, affichage, publication des postes, coordination et secrétariat des comités de sélection, embauche) Traitement des offres d'emploi venant de l'extérieur Application du programme d'accès à l'égalité en emploi						
Accueil Stage d'orientation et d'information sur le Collège (mission, objectifs, systèmes technologique et administratif,...) Intégration dans le milieu de travail						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Intégration (Mise en premier poste) Supervision de l'entrée en fonction du nouveau personnel (instrumentation, conseil- assistance auprès des cadres) Formation spécifique du nouveau personnel (préparation et entraînement)						
Rémunération Établissement de la rémunération (évaluation des dossiers, classification) Traitement des tâches individuelles Rédaction et signatures des contrats Gestion des sommaires de rémunération						
Communication Transmission d'informations aux instances supérieures Collecte des informations auprès des employés et gestion des dossiers Transmission aux différents clients (internes ou externes) des données pertinentes consignées dans les dossiers						
Appréciation Probation des nouveaux employés (expertise-conseil auprès des cadres, instrumentation,...) Production d'outils pour l'appréciation et l'évaluation du rendement du personnel						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Promotion Programme de mutation et de roulement de personnel (politique, règles de convention collective, balises et tests) Établissement de plans de carrières pour l'ensemble du personnel						
Mobilisation Pilotage d'un projet mobilisateur						
Gratification Gestion des programmes de valorisation des employés Gestion des programmes de bourses, de reconnaissances professionnelles Organisation de la fête des employés ayant 25 ans de service et des retraités						
Écoute Gestion de programmes d'aide aux employés Sondage auprès des employés pour connaître le climat organisationnel Coordination du comité sur le développement des ressources humaines						
GPP (Gestion prévisionnelle du personnel) Établissement et mise à jour du cahier des descriptions de tâches et des postes (plan d'effectifs) Constitution d'une banque de ressources humaines pour toutes les catégories de personnel Planification de la relève (pour le personnel enseignant particulièrement)						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Formation Évaluation des besoins de formation pour toutes les catégories de personnel, sauf les enseignants Coordination des programmes de formation, sauf les enseignants Coordination des programmes de perfectionnement, sauf les enseignants Formation des cadres relativement à l'interprétation et à l'application des politiques collégiales, des balises et des règles définies par les conventions collectives						
Cross fertilization (Partage de l'expertise) Planification des programmes de mise à la retraite Élaboration d'un processus d'intégration du nouveau personnel par les futurs retraités Création d'un comité des "sages" pour recueillir, conserver et mettre à profit l'expertise et la mémoire des retraités.						
Développement des responsabilités Élaboration d'une politique de responsabilisation pour l'ensemble du personnel Élaboration d'une politique relativement au respect des règles et normes en vigueur lors d'une restructuration, de l'élargissement ou l'enrichissement des tâches (expertise-conseil auprès des cadres)						
Concertation Concertation et collaboration avec les directeurs de services sur des sujets autres que ceux de la gestion du personnel Collaboration et partenariat entre les syndicats et le Collège						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Concertation (suite) Élaboration de politiques collégiales de gestion de personnel Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités des relations de travail						
Négociation Coordination de la préparation des négociations (cueillette d'informations, établissements de mandats) Application des conventions collectives concernant les employés et des règlements régissant les conditions de travail des cadres Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités de griefs Coordination de la préparation des griefs et arbitrages et participation aux auditions						
Sécurité Coordination des programmes reliés à la sécurité du travail (prévention, SIMDUT, accidents de travail) Application de la politique sur le harcèlement sexuel pour tout le personnel						
Amélioration des conditions de travail Coordination des programmes reliés à la santé (conditions hygiéniques et physiques des milieux de travail) Formation et information des cadres sur les règlements, les normes et les méthodes reliés à la santé et sécurité du travail						

Activités / tâches	0	1	2	3	4	5
Amélioration des conditions de travail Mise au point d'expériences et de programmes visant l'amélioration de la QVT (Qualité de Vie au Travail) du personnel de soutien et des professionnels (aménagement des postes individuels, de l'environnement, des horaires et des processus de travail)						
Avantages sociaux Gestion des programmes de protection du revenu et avantages sociaux: assurances, caisse de retraite, congés, vacances,...(documentation, information, expertise-conseil auprès des cadres et du personnel) Expertise-conseil dans l'application des programmes de soutien à la retraite						
Information du marché du travail Participation à des comités ou groupes de travail externes (Commission des relations de travail, Fédération des cégeps,...) Abonnement à des revues, participation à des colloques, séminaires, séances de formation,...						
Information autres cibles Participation à des auditions de tribunaux (arbitrages, griefs)						
Autres (spécifiez)						

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

ANNEXE 3
FONCTIONS - SOUS-SYSTÈMES - ACTIVITÉS D'UN SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE 3

FONCTIONS - SOUS-SYSTÈMES - ACTIVITÉS D'UN SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

TABLEAU DES ACTIVITÉS DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES COLLÈGE AHUNTSIC		
FONCTIONS	**SOUS-SYSTÈMES**	**ACTIVITÉS**
L'insertion	Recrutement	Évaluation des besoins actuels et futurs en ressources humaines (Gestion stratégique, conseil-assistance auprès des cadres, Définition des qualifications, des cultures et des profils que l'on recherche) Gestion des postes (Création, description et classification des postes) Attribution des postes (Ouverture, affichage, publication des postes, coordination et secrétariat des comités de sélection et embauche) Traitement des offres d'emploi venant de l'extérieur Application du programme d'accès à l'égalité à l'emploi
	Accueil	Stage d'orientation et d'information sur le Collège (Mission, objectifs, systèmes technologique et administratif,...) Intégration dans le milieu de travail
	Mise en premier poste	Supervision de l'entrée en fonction du nouveau personnel (Instrumentation, conseil-assistance auprès des cadres) Formation spécifique du nouveau personnel en lien avec la tâche (Préparation et entraînement)
La dynamisation	Rémunération	Établissement de la rémunération (Évaluation des dossiers, classification) Calcul des tâches Rédaction et signatures des contrats Gestion des sommaires de rémunération

TABLEAU DES ACTIVITÉS DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES COLLÈGE AHUNTSIC (suite)		
FONCTIONS	**SOUS-SYSTÈMES**	**ACTIVITÉS**
La dynamisation (suite)	Communication	Transmission d'informations au directeur général, comité exécutif et conseil d'administration Collecte des informations et gestion des dossiers de tous les employés Transmission aux différentes instances (internes ou externes) des données pertinentes consignées dans les dossiers
	Appréciation	Probation des nouveaux employés (Conseil-assistance auprès des cadres, instrumentation,...) Production d'outils pour l'appréciation et l'évaluation du rendement
	Promotion	Planification des mutations - roulement de personnel (politique, règles de convention collective, balises et tests) Établissement de plans de carrières pour l'ensemble du personnel
	Mobilisation	Gestion des programmes de valorisation et d'aide aux employés Gestion des programmes de bourses, de reconnaissances professionnelles Organisation de la fête des jubilaires de 25 ans et des retraités
Le progrès	Écoute	Sondage auprès des employés pour connaître le climat organisationnel Coordination du comité sur le développement des ressources humaines

TABLEAU DES ACTIVITÉS DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES COLLÈGE AHUNTSIC (suite)		
FONCTIONS	**SOUS-SYSTÈMES**	**ACTIVITÉS**
Le progrès (suite)	GPP (Gestion prévisionnelle du personnel)	Établissement et mise à jour du cahier des descriptions de tâches et des postes (Plan d'effectif) Constitution d'une banque de ressources humaines pour toutes les catégories de personnel Planification de la relève pour le personnel enseignant particulièrement
	Formation	Évaluation des besoins de formation pour toutes les catégories de personnel, sauf les enseignants Coordination des programmes de formation, sauf les enseignants Coordination des programmes de perfectionnement, sauf les enseignants Formation des cadres relativement à l'interprétation et à l'application des politiques, balises et règles des conventions collectives
	Cross fertilization	Planification des programmes de mise à la retraite Élaboration d'un processus d'intégration du nouveau personnel par les futurs retraités
	Développement des responsabilités	Élaboration d'une politique de responsabilisation pour l'ensemble du personnel Élaboration d'une politique relativement au respect des règles et normes en vigueur lors d'une restructuration, de l'élargissement et/ou l'enrichissement des tâches (Conseil-assistance auprès des cadres)

TABLEAU DES ACTIVITÉS DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES COLLÈGE AHUNTSIC (suite)		
FONCTIONS	**SOUS-SYSTÈMES**	**ACTIVITÉS**
Le dialogue	Concertation	Concertation et collaboration avec les autres directeurs de services sur des sujets autres que ceux de la gestion du personnel Liaison entre les syndicats et le Collège relativement aux relations de travail Élaboration de politiques générales concernant les autres services Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités des relations de travail
	Négociation	Coordination de la préparation des négociations (cueillette d'informations, établissements de mandats) Interprétation et application des conventions collectives concernant les employés et des règlements régissant les conditions de travail des cadres Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités de griefs Coordination de la préparation des griefs et arbitrages et participation aux auditions
La qualité de la vie	Sécurité	Coordination des programmes reliés à la sécurité au travail et gestion des dossiers (prévention, SIMDUT, accidents de travail) Application de la politique sur le harcèlement sexuel pour tout le personnel

TABLEAU DES ACTIVITÉS DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES COLLÈGE AHUNTSIC (suite)		
FONCTIONS	**SOUS-SYSTÈMES**	**ACTIVITÉS**
La qualité de vie (suite)	Amélioration des conditions de travail	Coordination des programmes reliés à la santé (conditions hygiéniques et physiques des milieux de travail) Formation et information des cadres sur les règlements, les normes et les méthodes reliés à la santé et sécurité du travail Mise au point d'expériences et de programmes visant l'amélioration de la QVT du personnel de soutien et des professionnels (aménagement des postes individuels, de l'environnement immédiat: charge mentale, horaires, procédés de travail)
	Avantages sociaux	Gestion des programmes de protection du revenu et avantages sociaux: assurances, caisse de retraite, congés, vacances,...(Documentation, information, conseil-assistance auprès des cadres et du personnel) Assistance-conseil dans l'application des programmes de soutien à la retraite
L'image	Information du marché du travail	Participation à des comités ou groupes de travail externes (Commission des relations de travail, Fédération des cégeps,...)
	Information autres cibles	Participation à des auditions de tribunaux judiciaires lors de l'audition d'arbitrage et de griefs

ANNEXE 4
LISTES DES ACTIVITÉS: COTE-SRH / COTE-OS

A) LES FONCTIONS ET LEURS COTES

Fonctions	Cote-SRH	Cote-OS
Image (information au marché du travail, information autres cibles)	3,4	2,2
Dialogue (concertation, négociation)	3,0	2,2
Qualité de vie (sécurité, amélioration des conditions de vie, avantages sociaux)	3,0	2,8
Dynamisation (rémunération, communication, appréciation, promotion, gratification)	2,7	1,7
Progrès (écoute, GPP, formation, cross fertilization, développement des responsabilités	2,4	2,5
Insertion (recrutement, accueil, intégration)	2,2	2,1

B) LES SOUS-SYSTÈMES ET LEURS COTES

Sous-systèmes	Cote-SRH	Cote--OS
Avantages sociaux	3,8	3,5
Rémunération	3,6	2,7
Information autres cibles	3,5	- - -
Information du marché du travail	3,3	2,2
Recrutement	3,2	2,6
Sécurité	3,1	3,1
Négociation	3,1	1,8
Communication	3,1	2,9
Cross fertilization (Partage de l'expertise)	3,0	3,0
Concertation	2,9	2,6
Gratification	2,8	2,1
Formation	2,5	2,7
GPP (Gestion prévisionnelle du personnel)	2,4	3,2
Promotion	2,3	1,7
Écoute	2,1	2,7
Amélioration des conditions de travail	2,1	1,9
Appréciation	1,9	1,4
Développement des responsabilités	1,8	3,0
Intégration (Mise en premier poste)	1,7	1,9
Accueil	1,6	1,9
Mobilisation	- - -	1,0

C) LES ACTIVITÉS ET LEURS COTES

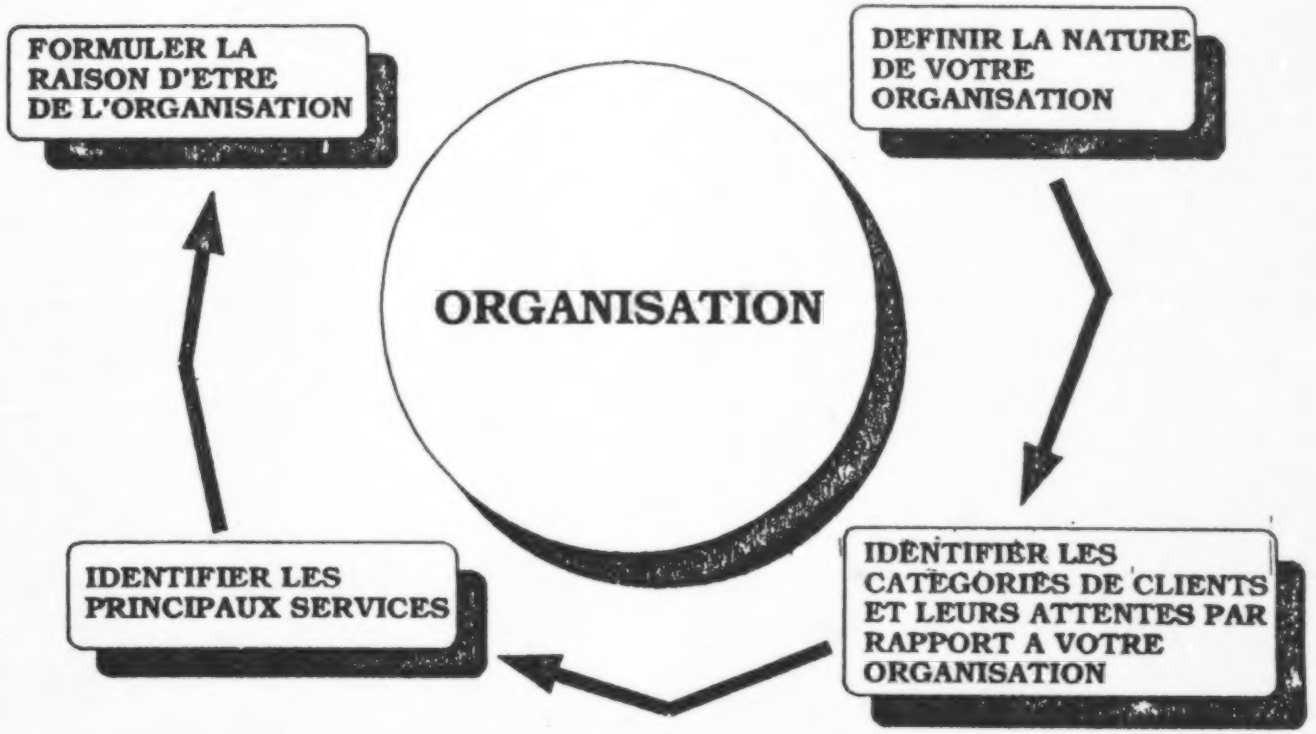
Activités	Cote-SRH	Cote-OS
Organisation de la fête des employés ayant 25 ans de service et des retraités	4,0	3,7
Traitement des offres d'emploi venant de l'extérieur	3,8	4,5
Gestion des programmes de protection du revenu et avantages sociaux: assurances, caisse de retraite, congés, vacances,...(documentation, information, expertise-conseil auprès des cadres et du personnel)	3,8	3,0
Expertise-conseil dans l'application des programmes de soutien à la retraite	3,8	4,0
Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités des relations de travail	3,8	2,8
Application des conventions collectives concernant les employés et des règlements régissant les conditions de travail des cadres	3,8	1,6
Traitement des tâches individuelles	3,6	3,0
Rédaction et signatures des contrats	3,6	3,7
Gestion des sommaires de rémunération	3,6	4,0
Établissement de la rémunération (évaluation des dossiers, classification)	3,6	2,2
Attribution des postes (ouverture, affichage, publication des postes, coordination et secrétariat des comités de sélection, embauche)	3,6	1,5
Participation à des comités ou groupes de travail externes (Commission des relations de travail, Fédération des cégeps,...)	3,5	3,3
Participation à des auditions de tribunaux (arbitrages, griefs)	3,5	- - -
Coordination des programmes reliés à la sécurité du travail (prévention, SIMDUT, accidents de travail)	3,5	1,8
Gestion des postes (création, description et classification des postes)	3,3	1,6
Collecte des informations auprès des employés et gestion des dossiers	3,3	3,2
Application du programme d'accès à l'égalité en emploi	3,3	3,5
Transmission d'informations aux instances supérieures	3,0	3,0
Transmission aux différents clients (internes ou externes) des données pertinentes consignées dans les dossiers	3,0	2,7
Planification des programmes de mise à la retraite	3,0	2,3
Coordination des activités de la partie patronale, participation et suivi des dossiers relatifs aux comités de griefs	3,0	1,6
Coordination de la préparation des négociations (cueillette d'informations, établissements de mandats)	3,0	2,5

Activités	Cote-SRH	Cote-OS
Abonnement à des revues, participation à des colloques, séminaires, séances de formation,...	3,0	1,0
Établissement et mise à jour du cahier des descriptions de tâches et des postes (plan d'effectifs)	2,8	1,8
Coordination de la préparation des griefs et arbitrages et participation aux auditions	2,8	1,6
Constitution d'une banque de ressources humaines pour toutes les catégories de personnel	2,8	3,8
Concertation et collaboration avec les directeurs de services sur des sujets autres que ceux de la gestion du personnel	2,8	2,3
Application de la politique sur le harcèlement sexuel pour tout le personnel	2,8	3,4
Formation des cadres relativement à l'interprétation et à l'application des politiques collégiales, des balises et des règles définies par les conventions collectives	2,7	2,3
Gestion des programmes de bourses, de reconnaissances professionnelles	2,6	1,3
Programme de mutation et de roulement de personnel (politique, règles de convention collective, balises et tests)	2,5	2,0
Élaboration de politiques collégiales de gestion de personnel	2,5	2,3
Collaboration et partenariat entre les syndicats et le Collège	2,5	2,8
Évaluation des besoins de formation pour toutes les catégories de personnel, sauf les enseignants	2,4	2,6
Coordination des programmes de perfectionnement, sauf les enseignants	2,4	3,0
Coordination des programmes de formation, sauf les enseignants	2,4	3,0
Formation et information des cadres sur les règlements, les normes et les méthodes reliés à la santé et sécurité du travail	2,3	2,4
Coordination des programmes reliés à la santé (conditions hygiéniques et physiques des milieux de travail)	2,3	1,8
Coordination du comité sur le développement des ressources humaines	2,3	5,0
Élaboration d'une politique relativement au respect des règles et normes en vigueur lors d'une restructuration, de l'élargissement ou l'enrichissement des tâches (expertise-conseil auprès des cadres)	2,0	3,0
Gestion de programmes d'aide aux employés	2,0	1,8
Élaboration d'un processus d'intégration du nouveau personnel par les futurs retraités	2,0	1,7
Formation spécifique du nouveau personnel (préparation et entraînement)	2,0	1,6
Établissement de plans de carrières pour l'ensemble du personnel	2,0	1,3

Activités	Cote-SRH	Cote-OS
Sondage auprès des employés pour connaître le climat organisationnel	2,0	1,2
Probation des nouveaux employés (expertise-conseil auprès des cadres, instrumentation,...)	2,0	1,0
Planification de la relève (pour le personnel enseignant particulièrement)	1,8	4,0
Évaluation des besoins actuels et futurs en ressources humaines (gestion stratégique, expertise-conseil auprès des cadres, définition des qualifications, valeurs et profils recherchés)	1,8	2,0
Production d'outils pour l'appréciation et l'évaluation du rendement du personnel	1,8	1,7
Mise au point d'expériences et de programmes visant l'amélioration de la QVT (Qualité de Vie au Travail) du personnel de soutien et des professionnels (aménagement des postes individuels, de l'environnement, des horaires et des processus de travail)	1,8	1,6
Gestion des programmes de valorisation des employés	1,8	1,2
Supervision de l'entrée en fonction du nouveau personnel (instrumentation, conseil- assistance auprès des cadres)	1,7	2,2
Intégration dans le milieu de travail	1,7	1,8
Élaboration d'une politique de responsabilisation pour l'ensemble du personnel	1,5	3,0
Stage d'orientation et d'information sur le Collège (mission, objectifs, systèmes technologique et administratif,...)	1,5	2,0
Création d'un comité des "sages" pour recueillir, conserver et mettre à profit l'expertise et la mémoire des retraités	- - -	2,3
Pilotage d'un projet mobilisateur	- - -	1,0

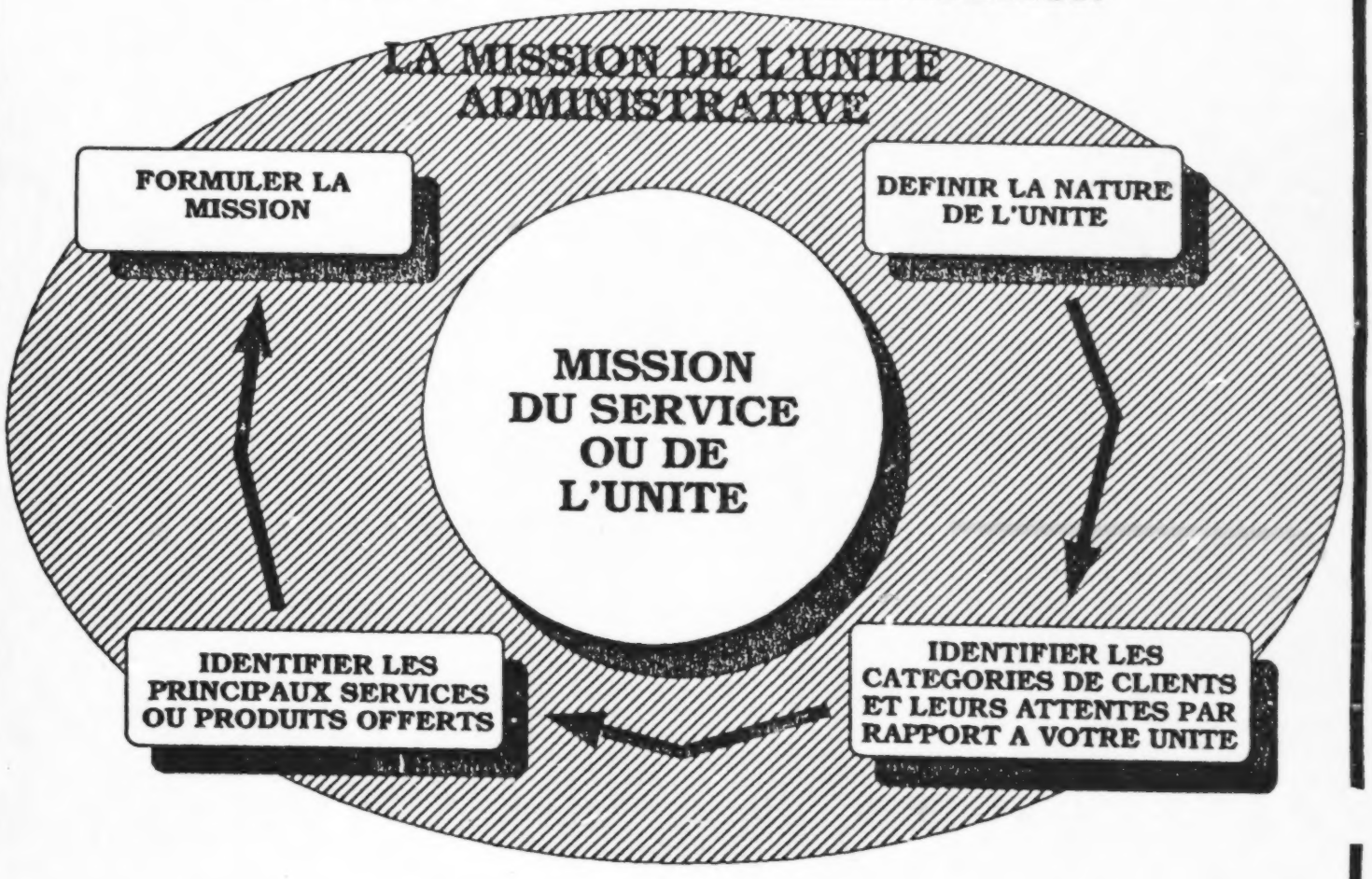
ANNEXE 5
MODÈLES DE DÉFINITION DE LA RAISON D'ÊTRE

NOYAU DE LA RAISON D'ETRE DE L'ORGANISATION



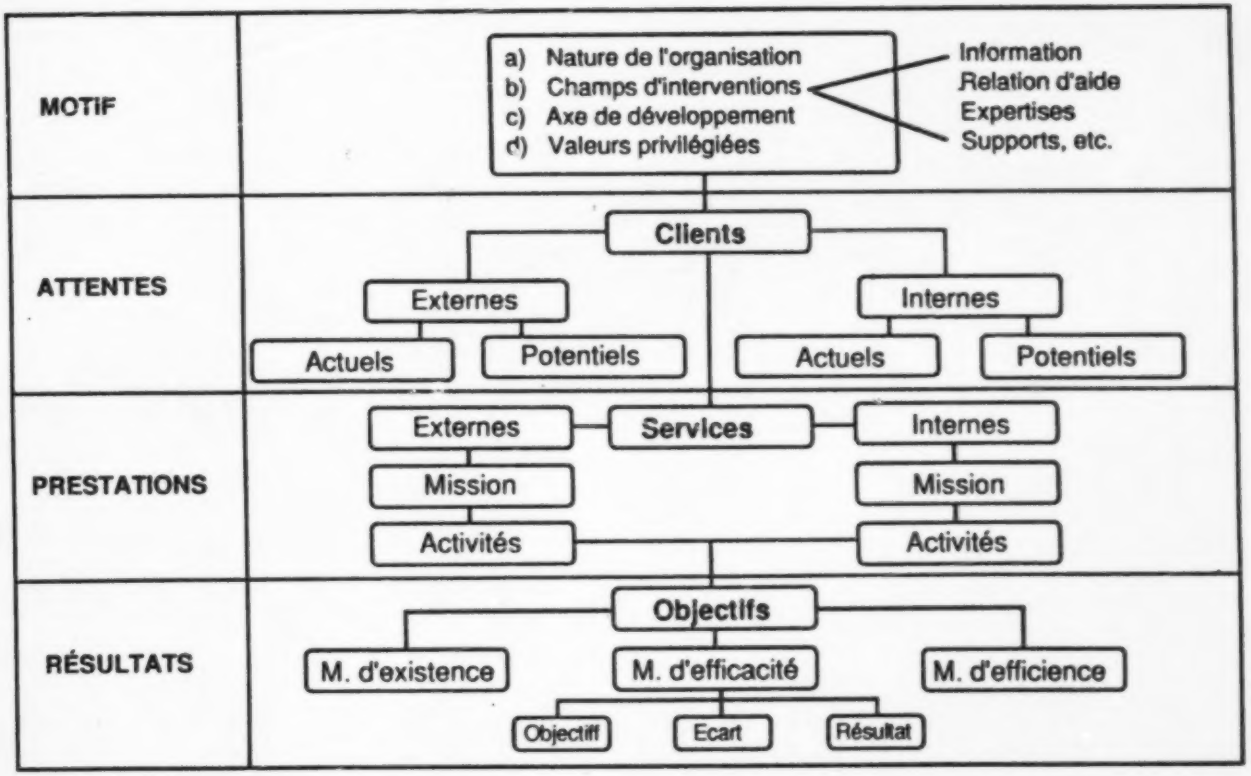
Yvon Tremblay

RAISON D'ETRE DE L'ORGANISATION

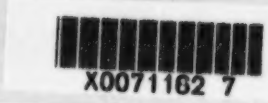


Yvon Tremblay

DÉFINITION DE LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ORGANISATION



Jean Leclerc


X0071162 7

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL
DATE DUE

14 JUL 1995

Bibliofiche 2978